

المجلة العربية للإدارة



مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

2007

العدد الثاني - ديسمبر (كانون أول)

المجلد السابع والعشرون



■ واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية.

■ دور الهوية التنظيمية في ابعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار.

■ الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية.

■ واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.

■ ممارسات مجالس الإدارة في ضبط الأداء المصرفي.

■ قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني.

■ The Foreign Direct Investment of Outflows in the World: A Co-integration Analysis.

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي

www.arado.org.eg

العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا واساتذة الجامعات في آن واحد.

أعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

النسخة الإلكترونية

تعميماً للفائدة وترسيخاً لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine ، الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الآخرين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضاً إخراج هذا العمل في أسطوانات مدمجة طُحِدَ يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاه وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق..

دأبت المنظمة العربية للتممية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التتمية الإدارية بما يخدم قضايا التتمية الشاملة. وقد أولت اهتماماً خاصاً بتنشيط النشر متمثلة في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقاً لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكاً منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربياً وعالمياً، حرصت المنظمة على إعدادها وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحدثة.

وانطلاقاً من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحاً على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها. وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

الرقم الدولي
المعاري للورقة
1110-5453

المجلة العربية للإدارة



مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

رئيس التحرير
الأستاذ الدكتور/ رفعت عبد الحليم الفاعوري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مدير التحرير
علاء جمال سلامة
رئيس وحدة الدوريات والتوزيع
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور/ بسمان فيصل محجوب
مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

الأستاذ الدكتور/ أ.د. عادل محمد زايد
عميد كلية التجارة
جامعة القاهرة
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ حسين عيسى
عميد كلية التجارة
جامعة عين شمس - جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ نعيم حافظ أبو جمعة
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة الأزهر
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ محمد بن يحيى
أستاذ بكلية الحقوق - جامعة محمد الخامس
المملكة المغربية

الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن بن أحمد هيجان
مدير عام الاستشارات
معهد الإدارة العامة - الرياض
المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور/ محسن مخامرة
أستاذ إدارة الأعمال
الجامعة الأردنية
المملكة الأردنية الهاشمية

سكرتير التحرير
محمد حمدي

ديسمبر (كانون أول) 2007

العدد الثاني

المجلد السابع والعشرون



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
 - (\$30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
 - (\$50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:
 - بموجب تحويل بنكي على حساب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) لدى البنك التجاري الدولي على الحساب التالي:
Arab Administrative Development Organization
 - Account No. : 3190300156 - Commercial International Bank (CIB)
Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Helipolise -
Cairo - Egypt
 - Swift Code : CIBEEGCX 031
 - Correspondent : The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza
(New York)
 - Swift Code : CHASUS 33 - New York, N.Y.10081
- ◀ ملحوظة/ للأهمية برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 22580077 (00202) مدون عليه الفرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة) واسم الجهة التي قامت بالتحويل.

المراسلات

توجه باسم:
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب. 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 22580077 (202)
e-mail: alaasalm@arado.org.eg Web Site: www.arado.org.eg

- المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة.
- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة، ولا يجوز النسخ أو إعادة النشر، دون إذن كتابي مسبق من المنظمة.

سياسات ومعايير النشر في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

- 1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.
- 2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانات تطبيقها في العالم العربي.
- 3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.
- 4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.
- 5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.
- 6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

- 1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.
- 2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت لدخل الوطن العربي أو خارجه.
- 3- عرض تحليلي نقدي لكتاب جديدة عربية أو عالمية.
- 4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، ثم مناقشتها وإجازتها.

للتقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

- 1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ وضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

- 2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

- 3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه إن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمس أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

- 4- الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) هيكل التقرير، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة) كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:
 - مقدمة تعرفت بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
 - عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.
 - الفروض أو المحاور أو التساؤلات.
 - حدود البحث.
 - منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
 - النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
 - الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).
 - الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) حجم التقرير: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) مواصفات الطباعة: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطراً، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) طباعة الجداول والأشكال: ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) الهوامش والمراجع:

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق، 1983) و(عابدين، وحبیب، 1987) و (Marshall، 1984) و (Hansen & Messier، 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيُشار إليهم هكذا:

(محبوب وآخرون، 1983) و (Kaufman et al، 1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطن، 1987؛ التويجري، 1988) و (Ferris & Porac، 1984؛ Locke، 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983: 50) و (Marshall، 1984: 50-53).

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات البليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) الكتب:

- الراداي، محمد بن مسلم. 2002. إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• تريسبي، ولیم ر. 1990. تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- Lipnack, Jessica. 1997. *Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology*. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

• عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها. مكتب المتابعة، التنمية، البحرين: مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالندول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

- Ayoubi, Zaki M. 1986. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: *Administrative Reform in the Arab world: Readings*. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

• زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مرحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" *The American Economic Review*, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

• باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences, (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين من لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

- 1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛
 - 2- التقييم المرحلي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛
 - 3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛
 - 4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛
 - 5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:
- قبول غير مشروط للنشر؛
 - قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
 - طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة للتقدم بالبحث أو المقالة؛
 - رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته، والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق البيبليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العدد

■ افتتاحية العدد

بحوث مُحكمة

« بحوث باللغة العربية »

■ واقع استراتيجيية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية 1

د. جمال داود أبو دولة

شذى محمود عيـدات

استهدفت الدراسة استكشاف واقع استراتيجيية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قوامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعوقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي يصعد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

■ دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني (دراسة ميدالية لأعضاء هيئة التدريس

في جامعة الأنبار) 49

د. فهمي خليفة صلاح الفهداوي

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهوية للتنظيمية في أبعاد المسار المهني، لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار العراقية، وقد طور الباحث استبانة مكونة من (35) فقرة، لغرض قياس المتغيرات والأبعاد، على مقياس ليكرت - Likert ذي الخمسة أوزان. وتم وضع أربعة أسئلة وخمس فرضيات، كاليات لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، وجرى اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (218) مستجيباً يمثلون نسبة (27%) من أصل المجتمع الكلي للدراسة. واستخدمت الدراسة رزمة الحاسوب (SPSS.12) بالإضافة إلى بعض التقنيات الإحصائية الوصفية والتحليلية، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتأكيد صدق محتوى الاستبانة بواسطة المُحكّمين والخبراء اعتماداً على معامل ثبات (كرونباخ ألفا Chronbach Alpha).

■ الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة

79 الإشكالية الثقافية

د. عبد الله البريودي

تعرض هذه الدراسة لإشكالية غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي. وتستهدف الدراسة بشكل رئيس الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لموالم محوري مفاده: هل يعود ذلك الغياب أو الضعف في مؤسسات التعليم العالي - كنموذج - إلى عوامل ثقافية لم بحثية (علمية)؟ ومن ثم فالدراسة تجتهد لأن تسهم في تحديد الأسباب المحورية لتلك الإشكالية، والتي من شأنها توليد عدد من الأمراض المختلفة في جنبات مؤسسات التعليم العالي. وتتناول الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية للعربية. وفي خضم مدارسة تلك الفرضيات تشير الدراسة إلى بعض المفردات الثقافية التي ربما نقودنا إلى تحديد أهم العوامل التي حركت للمنظمات العربية من الإيمان بتمتية للتنبؤ للذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعادة الدراسات الاستراتيجية - باعتباره شرطاً رئيساً في تحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد وسرعة مذهلة في التغيير والتطور.

■ واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة

111 المدنية الفلسطينية

د. عبد الفتاح الشملة

في إطار القناعة المتأصلة بممارسة عملية التدريب لموظفي الخدمة المدنية، فإنه من الضروري تفحص هذه العملية من خلال مجموعة من الدراسات، وذلك لضمان فاعليتها ووضع الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بها. وهذا تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العملية البحثية وأهدافها ومدى آتية استخدامها في التدريب، واتجاهات مختلف الأطراف نحوها. ولغايات جمع المعلومات صمم الباحث استبانتيين: الأولى وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية، والثانية وزعت على فئة التنظيمات العامة المستفيدة من التدريب (متدربين ومدراء)، والمدرّبين، والمؤسسات التدريبية، كما تم تحليل الكثير من الوثائق، وتنظيم الملاحظات والمقابلات مع ذوي العلاقة بالعملية التدريبية والبحثية.

■ ممارسات مجالس الإدارة في ضبط الأداء المصرفي 161

د. عبد الرحيم محمد قنومي

تلعب البنوك التجارية دوراً مهماً في الاقتصاد، وتؤدي وظائف التمويل وقبول الودائع، ونظم المدفوعات، وتخلق الائند كمصدر تمويل ذاتي. وتقع عليها مسؤولية توفير الائتمان والسيولة في ظل أوضاع اقتصادية صعبة، وتخضع نفسها باستمرار إلى التشريعات المصرفية لتثبيت سلامة وضعها المالي. حتى يكون بالإمكان تحقيق ذلك، يتطلب الأمر امتلاك هذه البنوك مجالس إدارة قوية ومستقلة عن الإدارة التنفيذية وقادرة على خدمة جميع أصحاب المصالح المختلفة.

■ قياس درجة تطبيق التنقيق الداخلي للقيام على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني .. 179

د. محمود الجبالي

د. إيهاب نظمي

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التنقيق الداخلي للقيام على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، وتشكل مجتمع الدراسة من مدراء التنقيق الداخلي في المصارف الأردنية، وتم التعامل مع مجمل مجتمع الدراسة كعينة. وتم تحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة حزمة البرامج الإحصائية (spss). وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم التنقيق التقليدي لم يعد كافياً لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص، وأن منهج التنقيق للقيام على مخاطر الأعمال والذي يستخدم في العديد من دول العالم المتقدم خاصة في السنوات الأخيرة يعد ملائماً لعمل هذه المنشآت، كذلك لا يستخدم منظور الحسابات الداخليين منهج التنقيق للقيام على مخاطر الأعمال في التنقيق على المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية ومخاطر العمليات التشغيلية، بينما يستخدمون منهج التنقيق للقيام على مخاطر المعلومات.

ملخصات الرسائل الجامعية:

■ منهج لتفسير سياسات توزيع الأرباح: دراسة تطبيقية 201

هيام حسن وهبة السيد

عرض كتاب:

■ الطاقة والتنمية في الدول العربية 209

أ.د. علي لطفي

﴿ بحوث باللغة الإنجليزية ﴾

▪ The Foreign Direct Investment of Outflows in the World:
A Co-integration Analysis

Dr. Mahmoud Mourad

215

Dr. Mohamad Farhat

In this paper, we analyze the cointegration relationship between FDI outflows of the world that is divided in five regions: Western Europe, North America, other Developed Countries, developing Countries, and Central-Eastern Europe, using annual data for the period 1970-2003. The results of unit-root tests indicate that the degrees of integration of the FDI outflows vary from 0 to 2. The cointegration analysis using the Johansen procedure leads to two VECM. The first VECM implies that the FDI outflows of Western Europe, North America and Other Developed Countries are cointegrated and that there are two cointegrated vectors. The second VECM reveals a cointegration relationship, with a unique cointegrated vector, between the World Developed Countries WDC (an aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and Other developed Countries) and the Rest of the World RW (an aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe). Thus for the two cases, the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments.

افتتاحية العدد

إدارة الإبداع: معوقاته وأهمية للتكريب عليه

الإدارة هي عصب التنظيمات الحكومية والخاصة، وتماشياً مع تطورات العصر المتسارعة فقد آن الأوان لتحديث إدارتنا العربية من خلال غرس ثقافة الإبداع والتميز في إدارة مؤسساتنا والتخلص من البيروقراطية والروتين والاختلالات الهيكلية في الجسد التنظيمي لهذه المؤسسات.

ونتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه مؤسساتنا سواء الحكومية منها أو الخاصة من بيروقراطية وروتين وترهل إداري فقد أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق مفهوم "الإبداع" الذي ظهر منذ سنوات خلت كمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة. وقد ربط بعض العلماء الإبداع بالفرد، والبعض الآخر ربطه بالجماعة والمنظمة، ومنهم من عرفه على أساس نفسي وتربوي، ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي، والبعض الآخر لم يجد تعريفاً للمصطلح نفسه فأخذ يعرفه من خلال عوامله ودرجاته ومراحل تطوره ومستوياته، ومنهم من قال بأن الإبداع صفة موروثة تولد بالفطرة، بينما عارض آخرون مدعين بأنه صفة مكتسبة.

ولن أستغرق هنا كثيراً في تعريفات ومفاهيم الإبداع، ولكن سأتحط عن واحد من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، ألا وهو موضوع "معوقات الإبداع". ويمكن أن أوجز العوامل التي تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة فيما يلي:

معوقات الإبداع:

- 1- معوقات مادية تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإنشاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.
- 2- قوانين وأنظمة تُحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية، حيث تهيم للنظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية للموهوبين.
- 3- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، ولتتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

- 4- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.
- 5- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، والخوف من الخطأ والفشل.
- 6- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.
- 7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- 8- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن للحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.
- 9- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.
- 10- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعونة يمكن من خلالها تطوير الإبداع.
- 11- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
- 12- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

و يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات فردية و معوقات على مستوى المنظمة

وتتمثل المعوقات الفردية في الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة والتباعد الذهني وللتخصص الضيق أو المحدود وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور والمبالغة في مكافأة النجاح والناحية الانفعالية والإدراك الشخصي والعمل الاجتماعي والالتزام بنمط معين لحل المشكلات وغياب القدرة على التصور. التخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للإبداع والخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.

وتتمثل المعوقات على مستوى المنظمة في معوقات مالية تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية والبشرية، ومعوقات تنظيمية تتمثل في بناء وعمليات المنظمة، ومعوقات ثقافية تشير إلى القيم الموجودة داخل المنظمة المتعلقة بالتشجيع، أو إعلاقة الإبداع مثل التحفيز والعدالة وقبول التغيير وبالتالي قبول الحل الظاهري للمشاكل والحكم السريع على الأفكار الإبداعية ورفضها والاعتقاد بوجود حل واحد فقط للمشكلة.

ويمكن إجمال معوقات الإبداع في أي منظمة بعدة عوامل هي: الأفراد والبناء التنظيمي وحجم المنظمة ومصادرها واستراتيجية المنظمة والمناخ التنظيمي وبيئة المنظمة والإدارة.

مفهوم إدارة الإبداع:

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالإدارة أو المنظمة فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة و القائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمنظمة ومنسبياً، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة.

التدريب على الإبداع:

وتزخر الأدبيات في موضوع الإبداع بالعديد من الوسائل التي يمكن للتدريب عليها باعتبار أن لكل وسيلة وظيفتها الخاصة في حث وتعزيز التفكير الإبداعي لدى الفرد ومساعدته على توليد الأفكار وطرح الحلول الملائمة للمشكلات. وتتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية في الغالب معظم الموضوعات التالية: (هيجان، 1995: 263-310)

1- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع (وغالباً ما يكون من بين هذه الوسائل العصف الذهني).

2- محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحاً وتقبلاً للمناهج الأخرى في حل المشكلات.

3- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.

4- تلمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلاً من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

5- بناء صورة الذات والمتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغلب، والتأكيد أن لدى الفرد قدرات عقلية كاملة أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكانياته الإبداعية (64).

مما سبق يتضح أن برامج التدريب على الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الموضوعات الرئيسة التي تغطيها وذلك تبعاً للمنحى الذي يتخذه كل برنامج والفلسفة التي يقوم عليها فيما يتعلق بتحديد العوامل التي يعتقد مصممو البرنامج أنها أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع، وبالتالي إمكانية التدريب عليها.

رئيس التحرير

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية*

د. جمال داود أبو دونة

أستاذ مساعد

قسم إدارة الأعمال

جامعة اليرموك - الأردن

شذى محمود عبيدات

محاضر

قسم إدارة الأعمال

جامعة اليرموك - الأردن

الملخص:

استهدفت الدراسة استكشاف واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعوقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

كما هدفت الدراسة أيضاً - من خلال مجموعة من الفرضيات - إلى اللوقوف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص للتنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة.

لقد تكون مجتمع للدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، حيث تم توزيع (51) استبانة تم إعدادها لهذه الغاية على عينة عشوائية، وتم استرجاع (40) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

أولاً- تقوم غالبية البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بينما بيّنت نسبة معقولة أن قطاعات البنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.

ثانياً- تقوم البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، بينما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً- يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.

* تم تملك البحث في يوليو 2006، وقيل النشر في فبراير 2007.

رابعاً- بينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

خامساً- ولقد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهم المعوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

سادساً- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين بعض المتغيرات التنظيمية من جهة وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، إضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين هذه الخصائص ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

وختاماً- فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة.

المقدمة:

تتضح الأهمية المتزايدة للمنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resource Management في الأدبيات والأطروحات النظرية الحديثة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة لأسباب كثيرة كل أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.

ويتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. فعندما يتم تصميم وتنفيذ برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية أخذة بعين الاعتبار حاجات المنظمة، تكون هناك قدرة أعلى على تحقيق أهدافها.

(Baired & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Huselid et al, 1997; Huang, 2000).

إن مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمنحنا بمكانة أعلى على تحقيق أهدافها. ولكن وبالرغم من أهمية هذا المفهوم، فإنه غير كافٍ وحده لكي يحقق للتغيير الجوهري في السلوك الإداري. فهذا المفهوم بدوره يجب أن يعمل في إطار أكبر يشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والذي يشمل التخطيط لممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة أكثر هيكلية وشمولية. فالاستراتيجية هي عبارة عن تصور مبني للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (السالم وصلاح، 2002).

أما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فتعني مجموعة القرارات والتصرفات والأفعال المنسقة والتي تهدف إلى إدارة العاملين على جميع المستويات في المنظمة، بحيث تحقق التكامل بينها وبين استراتيجية المنظمة ككل. (حسن، 1999).

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجية هي التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لضمان أن كل شيء تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية. ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده. وهذا هو إحدى الفوائد الأساسية للانجاسة عن الإدارة الاستراتيجية الجيدة لموارد المنظمة.

ويمتد إدارة الموارد البشرية لتشمل عديداً من الوظائف والممارسات المرتبطة بتكوين وتنمية والمحافظة على العنصر البشري لدخل المنظمة. وبالتالي فعلى هذه الممارسات والوظائف - وضمن الرؤية الاستراتيجية - أن تتكامل استراتيجية من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة منها. (Denisi and Griffin, 2001).

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردني كدراسة استكشافية وصفية، بحيث تساعد على إمكانية استيعاب مدى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية - سائلة الذكر - في المنظمات البنكية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني ودرجة تطبيقه ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمات، من خلال ربط ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمات البنكية الأردنية مع الرؤية الاستراتيجية لها، وخاصة أن تبني مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يؤثر في تحديد الرؤية المستقبلية لعمل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات، وبالتالي تحقق الفاعلية للمرجوة منها.

كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات التنظيمية للبنوك والخصائص الشخصية للمديرين على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وكغيرها من القرارات الاستراتيجية فإن، إدارة الموارد البشرية استراتيجية تعاني من عدة معوقات تؤثر سلباً عليها، ويجب أن تحدد وأن توضع التوصيات المناسبة للحد من الآثار المترتبة عليها.

وسيمت القيام بمسح لاتجاهات المديرين في دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين في قطاع البنوك الأردني حول موضوع الدراسة من خلال استبانه تصمم لهذه الغاية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أن:

أولاً- عملية تبني مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خطوة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام، حيث تلخّذ للمنظمة بعين الاعتبار ضرورة إيجاد تكامل ومواءمة بين استراتيجيّة الموارد البشرية واستراتيجيّة المنظمة العامة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً- تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية يعتبر خطوة أساسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالتالي فإنّ القيام بتبني هذا المفهوم بدقة وبأسلوب منهجي وموضوعي منظم يمس في تشكيل للفاعلية المرجوة من إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً- مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يد من المواضيع المهمة التي يتحدث عنها العديد من الأدبيات في الوقت الحاضر، كما تسعى منظمات كبيرة عديدة إلى تحقيقه.

رابعاً- ستكون هذه الدراسة من الدراسات التكتيلية الاستكشافية Exploratory الوصفية Descriptive التي تسعى إلى التعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردني.

خامساً- ستكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمجتمع الدراسة - البنوك الأردنية- بحيث تساعد في إلقاء الضوء على أهمية هذا المفهوم وتطبيقاته.

أسئلة الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على الأسئلة التالية:

- أولاً- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.
 - ثانياً- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها؟.
 - ثالثاً- إلى أي مدى يتم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.
- ومن هذا السؤال تنفرع الأسئلة التالية:
- 1- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.
 - 2- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة للتوظيف (الاستقطاب) والاختيار للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.
 - 3- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التدريب والتطوير للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

- 4- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.
 - 5- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.
 - 6- إلى أي مدى يتم تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.
- رابعاً- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

خامساً- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، للتوظيف - الاستقطاب والاختيار - تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية)؟.

سادساً- ما هي المعوقات التي تواجه تبني الرؤية الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية لدى البنوك في قطاع البنوك الأردنية؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، للتوظيف (الاستقطاب والاختيار)، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، والتعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى.

الفرضية الثانية- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي، وجود خطة استراتيجية موقفة ومكتوبة) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، للتوظيف (الاستقطاب والاختيار)، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، والتعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى.

الفرضية الثالثة- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي، وجود خطة استراتيجية موقفة ومكتوبة) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل من جهة أخرى.

الفرضية الرابعة- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل من جهة أخرى.

الفرضية الخامسة- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للموارد البشرية) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، للتوظيف - الاستقطاب والاختيار -، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى للإطار النظري.

أدبيات الإدارة الاستراتيجية:

يرتبط مفهوم الاستراتيجية بالعلوم العسكرية Military Sciences، حيث يعود أصل كلمة استراتيجية إلى سنة 400 قبل الميلاد كمصطلح يوناني استراتيجية Strategia والتي تعني فن الجنرال، أي علم وفن وبراعة جنرال الحرب.

لقد تعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم الاستراتيجية، وفقاً للنظريات والمراحل التي تعالجها، حيث عرّف Chandler الاستراتيجية بأنها تحديد للنيل والأهداف طويلة الأمد للمنظمة، وتبني مجموعة الأعمال الضرورية لتحقيق هذه الأهداف (خليل، 1994) نقلاً عن (Chandler, 1962). وعرفها Quinn بأنها نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسة للمنظمة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلاً متكاملًا (خليل، 1994) نقلاً عن (Quinn, 1980). وقد عرفها كل من Jauch and Glueck بأنها خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، هي وسيلة لتحقيق غاية معينة، هي خطة شاملة تغطي جميع أوجه المنظمة الأساسية، هي خطة متكاملة بحيث إن جميع أجزاء هذه الخطة تتناسب مع بعضها البعض. وقد تابع كل من Jauch and Glueck حديثهما عن الاستراتيجية بأنها تعني في الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة؟ ما الذي تسعى المنظمة لتقيام به؟ ما هي السلع والخدمات التي توفرها المنظمة؟ ما هو السوق الذي تخدّمه المنظمة؟ ما الذي يجب أن تقوم به المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (Jauch & Glueck, 1988).

ويتحدث البعض أن الاستراتيجية هي عملية البناء على موارد وإمكانات المنظمة من أجل خلق فرص جديدة للمنظمة أو الاستفادة من الفرص الحالية. ويمكن أن تتطلب الاستراتيجية تغييرات أساسية في موارد وإمكانات المنظمة، وبالتالي لا يجب النظر إلى الاستراتيجية من خلال درجة تطابق موارد وإمكانات المنظمة الحالية مع الفرص الحالية فقط بل يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى أي مدى يمكن توفير الموارد والإمكانات اللازمة من أجل تطوير استراتيجية المستقبل (Johnson & Scholes, 1999).

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية هي: **الاستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate Strategy**، حيث تتضمن للتعريف الشامل لمهمة المنظمة، وتحديد العلاقة بين وحدات العمل المترابطة، وتوزيع الموارد ضمن الأولويات الاستراتيجية. **والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل Business Strategy**، وتتضمن جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الوضع التنافسي لكل وحدة عمل Business Unit ضمن القطاع الذي تعمل به. **والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategy**، حيث تهتم بتطوير الإمكانات الوظيفية اللازمة كالمالية، الموارد البشرية، التوزيع، التسويق، البنية الإدارية، المبيعات وغيرها من الوظائف من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

إن، ومن خلال النظرة المتكاملة، فإن الاستراتيجية تمثل نموذجاً مهماً وأساسياً تسعى من خلاله المنظمة أن تدافع عن وجودها واستمراريتها، وتسهل مواعمتها للبيئة المتغيرة في آن واحد. فالاستراتيجية بمفهومها الواسع تتضمن رسالة المنظمة ورواها المستقبلية، ومنتجاتها وأسواقها الحالية والمستقبلية.

الإدارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى لتوجه الإداري الحديث في تطبيق الممثل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل. فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويأتي مصطلح الإدارة الاستراتيجية بمفهومه الواسع وللشامل ليُتضمن جميع الأنشطة المتنوعة ذات العلاقة بصياغة وتشكيل وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية. إن، فالإدارة الاستراتيجية تعنى بتحقيق أهم المهام الموكلة للإدارة والمتمثلة جميع القرارات والأفعال الناتجة من تشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غاية المنظمة النهائية (Bhattacharya, 1998).

كما يعرف Glueck الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" (ياسين، 1998) نقلاً عن (Glueck, 1980) كما عرفها Higgins بأنها "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها" (ياسين، 1998) نقلاً عن (Higgins, 1983).

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال ما تواجهه المنظمات حالياً من تحديات، فبالإضافة إلى التغير المستمر في بيئة الأعمال، هناك زيادة حادة في المنافسة وخاصة المنافسة العالمية، والتغيير التقني المتسارع، ونقص الموارد الأولية وعناصر المدخلات، والتحول إلى مجتمعات المعرفة. كل هذه التحديات وغيرها أدت إلى زيادة أهمية الإدارة الاستراتيجية من أجل مواكبة البيئة المتغيرة وصياغة خطط استراتيجية ذات كفاءة وبعيدة المدى للتعامل مع المنافسة الحادة، وتطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة، وبرمجة استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (Jauch & Glueck, 1988).

تحتوي الإدارة الاستراتيجية أربعة عناصر أساسية هي: التحليل الاستراتيجي، تحديد اتجاه المنظمة، صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 1999). هذه العناصر للإدارة الاستراتيجية تعتبر متكاملة ومتداخلة، فالتغيير الذي يطرأ في أي منها يؤثر على العناصر الأخرى. كما إن عملية الإدارة الاستراتيجية تعتبر عملية مستمرة تتطلب تدفقاً مستمراً للمعلومات تتم بواسطته مراجعة عناصر هذه العملية وأجراء الخطوات التمهيذية لها (عوض، 1999). كما يجب أن يتبع تنفيذ الاستراتيجية الرقابة والتقييم للنتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية. (Wheelen & Hunger, 1998).

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية. إنَّه يجب التفريق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، حيث يركز للتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتكوين الخطط طويلة الأمد للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية. (Wheelen & Hunger, 1998).

إضافة لما سبق، تحتوي الإدارة الاستراتيجية أربعة عناصر أساسية - كما ذكرنا سابقاً - ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد هذه العناصر متمثلاً في صياغة (تشكيل) الاستراتيجية. إنَّه فالإدارة الاستراتيجية هي أوسع وأشمل من التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، إضافة إلى التطبيق والتقييم، وهي عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى السيطرة على إدارة المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية.

لقد تناولت أدبيات عديدة مفهوم التخطيط الاستراتيجي. فقد عرّف كل من Johnson & Scholes التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات التحليلية والتقييمية من أجل صياغة الاستراتيجية المرغوبة، إضافة إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 1999). كما بين كل من Daley, Vasu & Weinstein أن عملية التخطيط

الاستراتيجي هي عملية عقلانية توفر للمنظمة خريطة طريق من أجل إشباع المستقبل المخطط له. فعملية التخطيط الاستراتيجي تسعى إلى تحديد كل من: الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الموازنات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. (Daley, Vasu & Weinstein, 2002).

أدبيات إدارة الموارد البشرية:

تعني إدارة الموارد البشرية - كما عرفها عقيلي - ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والتنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبتلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإتجاعها وتحقيق أهدافها، وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم بمجموعة عمل متعاونة متآزرة، كما إنها تبحث في أن توظف شروطاً عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على منح القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم يد العون له في حل مشكلاته الخاصة والمتعلقة بالعمل (عقيلي، 1987).

تعتبر إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة القرارات والأنشطة والبرامج الخاصة بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات المحددة والحصول عليها وتوظيفها وتنميتها ورغبتها في البقاء، وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها وتوفير ظروف عمل مرضية لها ومعاملتها معاملة إنسانية، بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين لديها وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لوظائفها المختلفة على أداء المنظمة، حيث تحدث العديد من الباحثين حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، منها دراسات (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1997; Huang, 2000; Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

كما بينت العديد من أدبيات عديدة أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وقد تم التركيز على نظرية الموارد Resource - Based View باعتبارها تقتض أن للعنصر البشري يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إذا ما تمت إدارته الإدارة الفعالة أكثر من غيره من موارد المنظمة الأخرى، حيث إنه من الصعب تقليد العنصر البشري من قبل المنافسين (Khatr, 2000; Richard & Johnson, 2001, Wright, McMahon & Williams, 1994).

كما تهدف إدارة الموارد البشرية في أنشطتها وممارساتها إلى تكوين وتنمية العنصر البشري والمحافظة عليه داخل المنظمة، بحيث تساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resource Management:

مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لقد جاء مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتبني ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي Strategic Context المحيط بها، حيث يعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البنيّة سالفة الذكر، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة حتى تتكيف مع متطلبات المنافسة ضمن سوق عالمي مرّن.

إن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد رسالة وغاية ومهمة المنظمة، إضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية - هي من الشروط الأساسية والجوهرية لتبني النظرية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. (Kane and Palmer, 1995). ونتيجة لهذا التحليل، يتم تحديد استراتيجية وأهداف المنظمة العامة، التي ينبثق عنها الاستراتيجية الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن تحديد الأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والالتزام لتحقيق أهدافها.

وقد عرّف Miller مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها تلك القرارات والأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين على جميع المستويات داخل العمل، والتي تتعلق بعملية تنفيذ استراتيجيات العمل الموجهة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة* (Chew & Chong, 1999) نقلاً عن (Miller, 1987). أما الباحثان Wright and McMahan، فقد عرفا استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج من أنشطة الموارد البشرية المخططة الذي يسعى إلى زيادة قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها، وقد بيّن الباحثان بهذا الخصوص أن للمفهوم محددين أساسيين: العمودي والأفقي.

وبالتالي، كما إنه من الضروري ربط ممارسات الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة، فإن هناك حاجة أيضاً لربط ممارسات الموارد البشرية ببعض استراتيجيات من أجل التأكد من أن هذه الممارسات تسعى لتحقيق الأهداف نفسها (Wright & McMahan, 1992; Truss & Gratton, 1994).

كما أجمع آخرون أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخلياً والتي تدعم رأس المال البشري - قدرات ومهارات ومعرفة الموظفين مجتمعة - في مساهمته لتحقيق أهداف العمل. (Huselid et al. , 1997). نقلاً عن (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Schuler & Jackson, 1987).

ويمكن تحديد المتطلبات الأساسية الجوهرية لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالآتي:

- 1- وجود تخطيط استراتيجي فعال للمنظمة ككل.
- 2- مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، واعتبار المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 3- تحديد رسالة المنظمة الخاصة بها، إضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- تحقيق التكامل العمودي لممارسات وسياسات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- 5- توافر وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق رسالة للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية. (Tompkins, 2002).

ويركز مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ضرورة الربط بين استراتيجيات المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، من أجل زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها، من خلال التأثير الإيجابي لها على التقليل من تكلفة الموارد البشرية، وتحسين إنتاجية الموظفين وتطوير الموارد البشرية الإدارية، كل ذلك يسهم في تحسين أداء المنظمة ككل (Huang, 2000). بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ذو أهمية بالغة تؤدي بالنهاية إلى زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها.

معيقات تبني النظرة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية:

مع أن العديد من المنظمات تدرك أهمية تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فإننا نلاحظ عزوف العديد منها للتحويل نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ويمعز ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:

- 1- عدم وجود إدارة عليا تساند عملية التحويل نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن عملية التحويل هذه تحتاج إلى قائد ذي كفاءة وذو إمكانات عالية، ويؤمن بما يجب القيام به.
- 2- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للمنظمة ككل، وعدم اهتمام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي لديها.
- 3- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسة للمنظمة ككل، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الخطة الاستراتيجية القائمة للمنظمة.
- 4- ضعف البناء التنظيمي الفعال للمنظمة والقادر على أن يحوي عملية التحويل نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- 5- بيئة العمل المتغيرة بشكل متسارع، بحيث لا تجد المنظمة الوقت والموارد والإمكانات لاستثمارها في عملية التحول نحو إدارة موارد بشرية استراتيجية.
- 6- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة في حالة تبنيها لإدارة موارد بشرية استراتيجية.
- 7- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وفعالة لإدارة الموارد البشرية، وعدم توافر الكفاءات والمؤهلات المناسبة للعاملين في دائرة الموارد البشرية في المنظمة.
- 8- صعوبة تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وعدم توافر نظام معلوماتي فعال خاص بأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 9- ضعف التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- 10- ضعف قيم الثقافة المؤسسية المنتشرة بالمنظمة والتي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Abu-Doleh, 2000; Fisher et al., 1999; النجار، 2001؛ السلمي، 1998).

الدراسات السابقة:

الدراسات الأردنية والعربية:

هدفت دراسة (Abu-Doleh, 2000) إلى تمثيل وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعوقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- بينت النتائج أن الشركات التي لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية هي الشركات المالية بنسبة (59%)، بينما للشركات الصناعية نسبته (45.8%)، أما مجموع الشركات للصناعية والمالية فنسبته (51.2%).
- 2- بينت النتائج أن (64.7%) من الشركات المالية فيها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئياً بالاستراتيجية العامة للشركة، بينما (83.3%) من الشركات الصناعية بينت ذلك. كما بينت النتائج أيضاً أن (35.3%) من الشركات المالية و(16.7%) من الشركات الصناعية لديها تخطيط للموارد البشرية يرتبط بالكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

3- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل تام بين تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتشير قيم المتوسطات على وجود فروق أن هذه الفروق هي لصالح القطاع المالي.

4- فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فقد بينت النتائج أن الاستجابات للقطاعين فيما يتعلق بثقافة المنظمة، وعدم مساندة الإدارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وقلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة - هي معوقات ذات أهمية عظيمة على جهود تخطيط الموارد البشرية. كما بينت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القطاعين فيما يتعلق بمعوقات نقص كفاءات تخطيط الموارد البشرية، ونقص في التخطيط الاستراتيجي للرسمي، والمستوى المتدني لدائرة إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل المنظمة، وهي لصالح القطاع الصناعي.

أما دراسة (الناطور، 2000) فقد هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث: طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها، مدى دقتها، مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع العام الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة.
- 2- كشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً.
- 3- هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

لدراسات الأجنبية:

تأتي دراسة (Huselid, 1993) لتلقي الضوء على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة. وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.43) لدى ($\alpha < 0.001$). كما أن المتوسط الحسابي لتخطيط الموارد البشرية هو (1.72)، و(3.37) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- إن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها. وهي أيضاً تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات تخطيط أكثر رسمية وتقيّداً، ومشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى للقطاعات واستثماراً أقل بالبحث والتطوير.

أما دراسة (Othman, 1996) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما: درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، ودرجة تفويض المسؤوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة.

وقد توصلت للدراسة إلى نتائج أهمها:

1- لم تعاند الدراسة أيًا من الفرضيات التي تم فحصها، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التي شملت عينة الدراسة.

3- بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر على وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية هي وجود النقابات، وتوافر دائرة خاصة بالموارد البشرية (فوجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية يساهم في لخصراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، ملكية الشركة وحجم التوظيف بالمنظمة.

i كما جاءت دراسة (Budhwar & Sparrow, 1997) لبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات

ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسؤوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل/ تفويض المسؤوليات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة Matrix التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل وتفويض المسؤوليات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جدًا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4%) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل.
- 2- بينت الدراسة أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة: تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.
- 3- بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المنظمات في الهند.

كما سعت دراسة (Huselid, et al., 1997) إلى تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية، وأثر هذه الممارسات الفعالة على أداء المنظمة. حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، والتدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها الآتي:

- 1- بينت النتائج أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 2- هناك ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية.
- 3- بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة). ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

وجاءت دراسة (Chew & Chong, 1999) لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية للمنظمة. وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل على تنفيذ الرؤية المستقبلية

الاستراتيجية. هذه العوامل هي: نظام الموارد البشرية (ويشمل تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، نظام التوظيفات والمكافآت، التدريب والتطوير)، القيادة، الهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة. وقد تم بناء ست رؤى استراتيجية مستقبلية يمكن تبنيها من قبل المنظمة، هي: النمو الإقليمي، نمو السوق، الاندماج والتحالفات، الإنتاجية العالية بأقل تكلفة، التركيز على المستهلك، والإبداع.

وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة تؤثر على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمستقبلية للمنظمة.

جاءت دراسة (Khatri, 2000) لتوضح هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية التنظيم؟ بمعنى آخر، جاءت هذه الدراسة لتوضح:

1- الربط بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- الأثر الوسيط للاستراتيجية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وبعد فحص الفرضيات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1- تساند الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف استراتيجية المنظمة.

2- هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، حيث إن لها تأثيراً قوياً على الربحية أكثر منه على نمو المبيعات والأداء غير المالي.

3- هناك معاندة قوية للفرضية القائلة بأن استراتيجية للمنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وتحدثت دراسة (Budhwar, 2000) عن درجة التكامل Integration بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسؤوليات Devolvement فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمدراء الإدارة لاندنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن أكثر من 50% من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2- إن ما مجموعه 87.4% من المنظمات فيها خطة مؤسسية استراتيجية، وإن 34.6% تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة.

3- إن ما نسبته 26.4% من عينة الدراسة لا توجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما 29.4% فيها خطة استراتيجية غير مكتوبة و 43.7% فيها خطة مكتوبة.

4- وجود أربعة متغيرات مستقلة تميز بين درجة عالية/منخفضة من التكامل، هذه المتغيرات هي: تحديد فعالية برامج للتدريب مباشرة، الاتصال مع الموظفين من خلال صناديق الاقتراح والمسوحات، استهداف استقطاب طويل الأمد، ومرحلة Turn Around من دورة حياة المنظمة.

واستهدفت دراسة (Li, 2003) ولقح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما: قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة للمنظمة وأدائها.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- ساندت نتائج الدراسة بعضًا من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- 2- بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات.

منهجية الدراسة:

تصميم الدراسة:

تعتمد عملية تصميم الدراسة Research Design على هدف الدراسة ومشكلتها، وتستخدم بعض الدراسات الاستكشافية Exploratory Study أسلوب المسح القطاعي Cross Sectional Studies لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تعميم نتائج الدراسة. وقد تم تطبيق أسلوب المسح القطاعي في هذه الدراسة على قطاع البنوك الأردنية ممثلًا بجميع البنوك الأردنية التجارية والاستثمارية والتي يملكها القطاع الخاص والتي تحوي جهازًا إداريًا مختصًا في إدارة الموارد البشرية العاملة لديها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والتي يبلغ عددها ستة عشر بنكًا، حيث إن جميعها تحوي دائرة خاصة بالموارد البشرية/ شئون الموظفين.

عينة الدراسة:

لحتوت عينة للدراسة على الآتي:

1- تم اختيار المسئول الأول عن دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين العاملين في البنوك الأردنية والبالغ عددهم ستة عشر بنكاً، وبالتالي استهدفت للدراسة جميع المدراء (للمسئول الأول) عن دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين والبالغ عددهم (16) مديراً.

2- تم اختيار عينة عشوائية من المدراء العاملين في دائرة الموارد البشرية ومنهم هم دون المسئول الأول عن دائرة الموارد البشرية، وللعاملين في البنوك الأردنية.

تم توزيع الاستبانات على جميع البنوك الأردنية البالغ عددها (16) بنكاً، ولكن تم رفض الاستبانة من قبل بنكين لأسباب تتعلق بسرية المعلومات التي تشملها الاستبانة. وبالتالي، اشتملت عينة الدراسة على (14) بنكاً أردنياً.

طرق جمع البيانات:

عتمدت هذه الدراسة على أسلوبين في جمع البيانات، هما:

أولاً- مصادر ثانوية تتمثل في الكتب والدوريات والوثائق الرسمية وغيرها، إضافة إلى جمع البيانات العامة عن البنوك الأردنية من خلال شبكة الإنترنت ومن خلال الزيارة الشخصية لهذه البنوك للتأكد من صحة ودقة هذه البيانات.

ثانياً- المصادر الأولية تقوم على جمع البيانات من متابعتها الأولية بواسطة استبانة خاصة طورت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع اثنين من المحكمين المختصين في الموضوع، من أجل التأكد من أن للقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقيس. وقد تم تجريب الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة Pilot Study بلغت خمسة مدراء، للتعرف على مدى فهم الباحثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، ومن ثم القيام بتعديلها وفقاً لاقتراحاتهم.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة، إذا أعيدت للدراسة نفسها وباستخدام الأداة نفسها في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى.

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تبين أن معامل الارتباط الدلالي للاستبانة قد زاد على قيمة (0.70) لجميع المتغيرات التي تقيسها أداة القياس، وهذا يمثل بدوره قيمة جيدة لثبات الارتباط الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبانة):

تم توزيع (16) استبانة على المسئول الأول عن إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، استرد منها (14) استبانة. ومن ثم توزيع (35) استبانة عشوائيًا على المدراء دون المسئول الأول، والعاملين في دائرة الموارد البشرية/شئون الموظفين، تم استرجاع (26) استبانة منهم، وبالتالي يكون مجموع الاستبانات التي تم استرجاعها (40) استبانة من أصل (51) استبانة تم توزيعها، أي بنسبة استرجاع بلغت (78.4%).

كما تم تدوين وترميز البيانات، ومن ثم إدخالها في جهاز الحاسوب، حيث استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences-SPSS لفرض تحليل البيانات.

مقياس التحليل:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بالدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد، وفيما يلي معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (1-2)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة ضعيفة أو متدنية.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (1.1-3.5)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة متوسطة.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (3.51-5)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة عالية.

محددات الدراسة:

تمت مواجهة العديد من الصعوبات خلال إنجاز هذه الدراسة كغيرها من الدراسات التي تتطلب جهدًا واسع النطاق من باحثيها. ولكن، تمثلت أهم هذه الصعوبات في اعتماد هذه الدراسة - كدراسة استكشافية وصفية - على اتجاهات الباحثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق الباحثين في الإجابة عن فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة عددًا من الأسئلة التي تسعى للإجابة عنها:

السؤال الأول- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

فيما يتعلق بآراء المسؤولين حول قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي له، بينت النتائج أن (92.5%) من عينة الدراسة أكدت ممارسة البنك لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي نسبة عالية، بينما بينت (52.5%) من الاستجابات أن عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تتم بشكل اعتيادي.

كما بينت نتائج الدراسة أن نسبة معقولة لا تملك خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل بلغت (35%)، بينما بلغت نسبة من يملكون خطة مكتوبة وموثقة (65%).

من خلال النتائج المبينة أعلاه التي توصلت إليها هذه الدراسة نستطيع أن نقول: أن قطاع البنوك الأردنية قادر على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إنها تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل كمتطلب أساسي ومهم في الوقت نفسه لتبني النظرة الاستراتيجية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بالجهة المسئولة عن صياغة التخطيط الاستراتيجي في البنك، فقد كانت أعلى نسبة للإدارة العليا وبمشاركة إدارة الوحدات الوظيفية، حيث بلغت النسبة (62.5%)، ثم قيام الإدارة العليا بمفردها بعملية التخطيط الاستراتيجي وبنسبة (22.5%)، وأخيراً وجود لجان استشارية خارجية متخصصة تساعد الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (15%).

السؤال الثاني- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها؟.

بينت نتائج الدراسة أن (70%) من عينة الدراسة أكدت قيام البنك بعملية التخطيط للموارد البشرية، بينما عارضت (30%) منها ذلك. كما أن نصف عينة الدراسة، وبما نسبته (50%) لديها خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية وبالنسبة نفسها لا تمتلك خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية.

وبالرجوع إلى دراسة (Abu-Doleh, 2000)، يمكن القول إن نتيجة وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية تتفق مع الدراسة سالفة الذكر والتي بينت أن (59%) من الشركات المالية لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية، وإن نسبة من هذه الشركات بلغت (64.7%) تقوم بالتخطيط الاستراتيجي الجزئي أو غير المكتمل للموارد البشرية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Budhwar, 2000) التي أقيمت على القطاع الصناعي في بريطانيا والتي بينت أن (26.4%) لا يوجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وأن (43.7%) فيها خطة استراتيجية مكتوبة.

السؤال الثالث- إلى أي مدى يتم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما هي درجة تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟

بينت استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسة وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية كوظيفة أساسية من الوظائف التي يجب أن تقوم بها دائرة الموارد البشرية أن (57.5%) من عينة الدراسة قد بينت أن تخطيط الموارد البشرية لديها يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.38)، وأن هذه العملية يتم تكيفها على أساس طوّل الأمد بدرجة متوسطة بنسبة (50%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) بدرجة متوسطة أيضاً، كما يظهر في الجدول رقم (1).

أما بالنسبة لقيام قطاع البنوك الأردنية بشكل علمي وموضوعي بالتنبؤ باحتياجاته المستقبلية الكمية والنوعية من الموارد البشرية، فقد بينت الاستجابات أن ما نسبته (50%) من عينة الدراسة قد أظهرت قيام البنك بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.37). وكما تهتم البنوك بدرجة عالية، باستيعاب البيئة الداخلية الخاصة بالبنك والمؤثرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وبدرجة عالية أيضاً بنسبة بلغت (72.5%) وبمتوسط حسابي (3.72)، كان هناك اهتمام بتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الغرض من العمالة من حيث النوعية والخبرة المتوافرة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.45).

ومن الجدير بالذكر، أن نتائج الدراسة قد بينت درجة ممارسة وظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بدرجة متوسطة، حيث بلغ معدل مجموع المتوسطات الحسابية (3.39)، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الناطور، 2000) والتي لقيمت على القطاع العام الأردني، حيث كانت ممارسة هذا القطاع لتخطيط القوى العاملة لديها بدرجة متوسطة نسبياً بوسط حسابي (3.10).

ويمكن القول:

إن وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية تحتاج الاهتمام الأكبر والأعظم، حيث تعتبر من الوظائف المهمة والتي تعتمد عليها وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

جدول رقم (1)

استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات
من الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الدرجة	قليلة		متوسطة		عالية		وسيط حسابي	الحرفاء معياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1- يرتبط تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بديناميكيات التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.	12	30	5	12.5	23	57.5	3.38	1.17
2- يتم تكثيف عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد.	9	22.5	20	50	11	27.5	3.03	0.77
3- يحاول البنك وبشكل علمي وموضوعي التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية من الموارد البشرية.	6	15	14	35	20	50	3.37	0.87
4- هناك اهتمام باستيعاب البيئة الداخلية الخاصة بالبنك والمؤثرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3	7.5	8	20	29	72.5	3.72	0.82
5- يتم تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الجوانب من المعاملة من حيث النوعية والقيمة المتوافرة.	4	10	16	40	20	50	3.45	0.75

2- ما هي درجة تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟

يبين الجدول رقم (2) استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التوظيف في قطاع البنوك الأردنية، فيظهر من الجدول أن عملية الاختيار لدى البنوك تستند إلى أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر بدرجة عالية بنسبة (82.5%)، ودرجة متوسطة بنسبة (12.5%). كما تقوم البنوك الأردنية باستخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد من أجل مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة بدرجة عالية بنسبة (85%)، وبوسط حسابي عالي بلغ (4)، إضافة إلى كون البنوك تعطي الفرد للمؤهل الوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل لديها بدرجة عالية بنسبة (77.5%)، ودرجة متوسطة بلغت (15%).

أما فيما يتعلق بعملية الاستقطاب، فإنه يتم تحديد المعايير الموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة لدى التخطيط لعملية الاستقطاب بدرجة عالية وصلت نسبتها (75%) وبوسط حسابي عالٍ (3.78)، كما تسعى عملية الاستقطاب لديهم إلى توفير الحد الكافي من المتقدمين للوظيفة الشاغرة وبأقل تكلفة ممكنة بدرجة عالية أيضاً بلغت نسبتها (70%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي عالٍ نسبياً بلغ (3.70).

أما بالنسبة لتحديد المصدر المناسب لملء الشواغر، أحو خارجي أم داخلي، بحيث يتلاءم مع استراتيجية البنك، فقد بينت نتائج الدراسة أن البنوك تقوم بذلك بدرجة متوسطة بوسط حسابي بلغ (3.22).

وتشير النتائج أيضاً أن ممارسة وظيفة التوظيف التي تشمل عمليتي الاستقطاب والاختيار هي من الوظائف التي تأخذ اهتماماً عظيماً في قطاع البنوك الأردنية، حيث تتم ممارستها بدرجة عالية نسبياً، وقد بلغ مجموع المتوسطات (3.75).

جدول رقم (2)

استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يقرم البنك بتحديد المصدر المناسب لملء الشواغر (خارجي أو داخلي) اعتماداً على ملامحه لاستراتيجية البنك.	9	22.5	13	32.5	18	45	3.22	1.12
2- تستند عملية الاختيار لديكم على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر في البنك.	2	5	5	12.5	33	82.5	3.98	0.83
3- يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	2	5	4	10	34	85	4	0.82
4- يتم إعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل في البنك.	3	7.5	6	15	31	77.5	3.85	0.86

تليج جدول رقم (2)

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حصاني	انحراف معياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
5- يتم تحديد المعايير الموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة عدد التخطيط لعملية الاستقطاب.	2	5	8	20	30	75	3.78	0.77
6- تهدف عملية الاستقطاب لديكم إلى توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظيفة وبأقل تكلفة ممكنة.	3	5.7	9	22.5	28	70	3.70	0.72

3- ما هي درجة تطبيق وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية أن هذه الوظيفة قد شهدت تقدماً عظيماً في هذا القطاع واهتماماً بها، حيث بينت النتائج توالى برامج تدريبية رسمية للموظفين في البنوك وبشكل دوري بدرجة عالية بلغت نسبتها (90%) وبوسط حصاني بلغ (4.35)، حيث تشرف وحدات التدريب في البنك على الاختيار الدقيق لمراد التدريب ومحتويات البرامج التدريبية التي تتناسب مع مضمون العمل في البنك بدرجة عالية بنسبة (85%)، إضافة إلى اتباع البنوك إجراءات محددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف الموضوعية لتحقيقها بدرجة عالية (70%) ودرجة متوسطة (25%)، كما بين الوسط الحصاني أن ذلك يتم بدرجة عالية، حيث بلغت قيمته (3.78) كما يظهر في الجدول رقم (3).

وفيما يتعلق باعتماد برامج التدريب في البنك على أهداف البنك الاستراتيجية فقد بينت النتائج أن ذلك يتم بدرجة عالية بوسط حصاني (3.60)، حيث يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أساس فردي أو جماعي اعتماداً على الهدف الأساسي الذي يسعى البنك لتحقيقه من هذه البرامج بدرجة عالية بنسبة (65%) ودرجة متوسطة (25%). لقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية، وقد بلغ معدل مجموع المتوسطات (3.91).

جدول رقم (3)

اتجاهات عينة للدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الغرفة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يتوافر في البنوك برامج تدريبية رسمية لموظفيها وبشكل دوري.	0	0	4	10	36	90	4.35	0.66
2- إن أنشطة وبرامج التدريب في البنك تعتمد على أهداف استراتيجية طويلة الأمد.	6	15	9	22.5	25	62.5	3.60	1.06
3- يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أساس فردي أو جماعي اعتماداً على الهدف الأساسي الذي يسعى البنك لتحقيقه من خلال هذه البرامج.	4	10	10	25	26	65	3.75	0.90
4- تشرف وحدات التدريب في البنك على الاختيار الدقيق لمواد التدريب ومحتويات البرامج التدرجية والتي تتناسب مع مضمون العمل في البنك.	0	0	6	15	34	85	4.10	0.63
5- يتم اتباع إجراءات محددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف الموضوعية لتحقيقها.	2	5	10	25	28	70	3.78	0.73

4- ما هي درجة تطبيق وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

يشير الجدول (4)، اتجاهات عينة نحو مدى ممارسة وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. ويظهر من الجدول أن البنك يقوم بتطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز بدرجة عالية بنسبة (72.5%)، حيث يعتمد هذا النظام على معايير موضوعية طويلة الأمد محددة بالوصف الوظيفي بدرجة متوسطة بلغت (47.5%) وبوسط حسابي متوسط (3.40). كما يقوم البنك بتبني نتائج تقييم الأداء للموظفين بدرجة عالية بنسبة (67.5%) من أجل التعرف على نقاط الضعف لديهم ومحاولة تلافيها مستقبلاً، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.88).

وفيما يتعلق بقيام البنك بتقييم الأفراد العاملين لديه بناءً على قدرتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة له، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن (45%) منهم يقومون بذلك بدرجة عالية. كما يتم تحديد نظام تقييم الأداء لدى البنوك على أساس فردي أو جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية بدرجة متوسطة، بوسط حسابي بلغ (3.08).

ويشكل عام، بينت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة وظيفة تقييم الأداء لدى قطاع البنوك الأردنية والبالغة (352) أنه يتم ممارستها بدرجة عالية.

جدول رقم (4)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الغرفة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1- يقوم البنك بتقييم الأفراد العاملين لديه بناءً على قدرتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالبنك.	7	17.5	15	37.5	18	45	3.30	0.97
2- يتم تحديد نظام تقييم الأداء لديكم على أساس فردي أو جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للبنك.	11	27.5	13	32.5	16	40	3.08	1.21
3- يعتمد نظام تقييم الأداء في البنك على معايير موضوعية طويلة الأمد محددة بالوصف الوظيفي.	4	10	19	47.5	17	42.5	3.40	0.78
4- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في البنك على جميع الموظفين دون تحيز.	2	5	9	22.5	29	72.5	3.93	0.92
5- يتبنى البنك نتائج تقييم الأداء للموظفين للتصرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً.	1	2.5	12	30	27	67.5	3.88	0.79

5- ما هي درجة تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المدراء نحو مدى تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية - إلى أن - البنوك تتبع نظاماً للتعويضات والحوافز واضحاً ومحددًا لموظفيها بدرجة عالية بلغت نسبتها (75%) وبوسط حسابي (3.98)، كما أن (22.5%) من عينة الدراسة قد أكدت ذلك بدرجة متوسطة، كما يظهر في الجدول (5).

كما أظهرت النتائج أن أسس الأجور للموظفين في قطاع البنوك الأردنية يتم تحديدها لدى مقرنتها مع أسس الأجور في المؤسسات الأخرى العاملة بالقطاع نفسه بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.47)، وبدرجة عالية بلغت نسبتها (55%)، وهذا بدوره يعكس اهتمام قطاع البنوك الأردنية بتحقيق العدالة الخارجية فيما يتعلق بتحديد الأجور لديها. أما فيما يتعلق بالعدالة الداخلية بين الموظفين فقد أكدت نتائج الدراسة أن البنوك تركز على العدالة بين الموظفين لديها لدى توزيع المكافآت عليهم بدرجة عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.73).

وقد أشارت للنتائج أيضًا إلى أن تصميم هيكل الأجور لدى البنوك يتم بطريقة تعزز وتدعم التوجه طويل الأمد للبنك بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.33). كما بينت النتائج أيضًا أن حوافز الموظفين ترتبط بحاجات العاملين وادّلتهم بدرجة عالية بلغت نسبتها (40%).

وبشكل عام، لقد أشارت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية يقوم بتطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية لديها بدرجة عالية حيث بلغت قيمة معدل المتوسطات الحسابية (3.54).

جدول رقم (5)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	تكرار	نسبة %	متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
			تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1- يتبع البنك نظام تعويضات وحوافز واضحًا ومحددًا لموظفيه.	1	3.2	9	22.5	30	75	3.98	0.77
2- يتم تحديد أسس الأجور للموظفين في البنك لدى مقرنتها مع أسس الأجور في المؤسسات الأخرى العاملة بنفس القطاع.	6	15	12	30	22	55	3.47	0.93
3- يركز البنك على العدالة بين الموظفين لديها لدى توزيع المكافآت عليهم.	2	5	10	25	28	70	3.73	0.78

تابع جدول رقم (5)

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حصاني	انحراف معيارى
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
4- يتم تصميم هيكل الأجور بطريقة تعزز وتدعم التوجه طويل الأمد للبنك.	5	12.5	17	42.5	18	45	3.33	0.69
5- ترتبط وتتعدد الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم.	8	20	16	40	16	40	3.20	0.85
6- إن نظام الحوافز للمتابع في البنك هو نظام ملحق لجميع العاملين بهدف زيادة تفهم في هذا النظام.	6	15	11	27.5	23	57.5	3.53	0.88

6- ما هي درجة تطبيق وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟

تظهر النتائج، كما هو مبين في الجدول رقم (6)، أن البنوك التجارية الأردنية تتبع مساراً وظيفياً واضحاً للترقيات لديها بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.38). كما أشارت (47.5%) من عينة الدراسة أن عملية تصميم المسار الوظيفي للواضح للموظفين إنما تتم بدرجة عالية اعتماداً على التخصص الوظيفي.

جدول رقم (6)

تجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حصاني	انحراف معيارى
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يلعب البنك مساراً وظيفياً واضحاً للترقيات لديه.	7	17.5	13	32.5	20	50	3.38	0.84
2- يتم تصميم المسار الوظيفي الواضح للموظفين اعتماداً على التخصص الوظيفي.	7	17.5	14	35	19	47.5	3.27	0.82
3- إن للموظفين في بنوككم أكثر من موقع وظيفي يمكن في المستقبل ترفيقهم إليه.	11	27.5	8	20	21	52.5	3.25	0.95

جدول رقم (6)

الفرقة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حصلي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
4- تساعد برامج تخطيط للممار الوظيفي المتبعة في البنك في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية الرفيعة.	12	30	10	25	18	45	3.15	0.95
5- يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم.	18	45	13	32.5	9	22.5	2.65	0.98

أما فيما يتعلق بتعدد المواقع الوظيفية المختلفة لترقية الموظفين لديها فقد أشارت (52.5%) من عينة الدراسة أن ذلك يتم بدرجة عالية. وقد بينت قيمة الوسط الحصلي التي بلغت (3.25) ذلك بدرجة متوسطة.

كما أكدت نسبة (45%) من الاستجابات أن برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في البنك تساعد في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الإدارية والقيادية الرفيعة، بينما بينت نسبة مقبولة بلغت (30%) ذلك بدرجة قليلة.

وبشكل عام، بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحصلي لدرجة تطبيق وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ما قيمته (3.14)، هذا ما يدل على درجة تطبيق متوسطة لهذه الوظيفة.

ويبدو من خلال النتائج أن هذه الوظيفة هي من وظائف إدارة الموارد البشرية التي حظيت بأقل اهتمام مقارنة مع غيرها. ومع ذلك يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع البنوك الأردنية، وهذه نتيجة إيجابية تدعو إلى التقال.

السؤال الرابع- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

يبين الجدول رقم (7) استجابة عينة الدراسة نحو قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وقد بينت نسبة (50%) من الاستجابات أن صياغة وتنفيذ الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية البنك العاملة بدرجة عالية، وأن ما نسبته (30%) قد بينت ذلك بدرجة متوسطة. وقد أكدت قيمة الوسط الحصلي (3.4) وجود ذلك بدرجة متوسطة نسبياً.

كما تجد البنوك الأردنية ضرورة مشاركة إدارة للموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للبنك بدرجة متوسطة، بوسلف حسابي (3.24). حيث بينت نسبة (42.5%) ذلك بدرجة عالية، و(35%) من عينة الدراسة قد بينت ذلك بدرجة متوسطة، وهذه للنتفة تتفق مع دراسة (Huselid, 1993)، التي بينت أن مدى تطبيق مفهوم إدارة للموارد البشرية الاستراتيجية تعتمد بدرجة عالية على درجة مشاركة وحدة للموارد البشرية في عملية للتخطيط الاستراتيجي.

فبول رقم (7)

استجابة عينة للدراسة نحو قدرة قطاع للبنوك الأردنية
على الربط بين إدارة للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

انحراف معياري	وسلف حسابي	عالية		متوسطة		قليلة		الفرقة
		نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
0.93	4.3	50	20	30	12	20	8	1- أن صياغة وتنفيذ الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية البنك العامة.
0.95	3.25	42.5	17	35	14	22.5	9	2- يجد البنك ضرورة مشاركة إدارة للموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للبنك.
0.91	3.53	50	20	37.5	15	12.5	5	3- يتم تحديد مهام دائرة للموارد البشرية من خلال إجراءات التخطيط الرسمية الواضحة للبنك ككل.
1.01	3.48	55	22	22.5	9	22.5	9	4- توجه دائرة إدارة للموارد البشرية في البنك أهدافها نحو مساندة البنك في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
1.04	3.20	40	16	27.5	11	32.5	13	5- يتواءم لدى دائرة إدارة للموارد البشرية في بنكنم وثيقة رسمية لرسالتها وأهدافها الخاصة.
1.04	3.50	60	24	15	6	25	10	6- تعتمد إدارة للموارد البشرية رسالتها وأهدافها من رسالة وأهداف البنك ككل.

إضافة لما سبق، توجه دائرة الموارد البشرية في البنك أهدافها نحو مسملة البنك في تحقيق أهدافه الاستراتيجية بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.48)، حيث يتم تحديد مهام دائرة الموارد البشرية من خلال إجراءات التخطيط الرسمية للواحدة للبنك ككل بدرجة عالية، وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.53)، كما أن (40%) من عينة الدراسة قد بينت توفر وثيقة رسمية لرسالة دائرة الموارد البشرية وأهدافها الخاصة بدرجة عالية.

وبشكل عام، بينت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه قدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجموع المتوسطات (3.39).

ويظهر من خلال النتائج أعلاه أن نسبة لا بأس بها من البنوك الأردنية لا تمتلك القدرة العالية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وهذا يمكن أن يعكس قدرة البنوك الأردنية على تطبيق وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً، كما ظهر في النتائج السابقة، لكن قدرة هذه القطاع لا تزال متوسطة نسبياً فيما يتعلق بالربط بين هذه الوظائف والتخطيط الاستراتيجي.

هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Abu-Doleh, 2000) التي بينت أن نسبة عالية بلغت (64.7%) من القطاع المالي الأردني يقوم بالتخطيط الاستراتيجي الجزئي أو غير المكتمل للموارد البشرية. وبالرغم من ذلك يلاحظ وجود إشارة مشجعة لتزايد أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وربطها مع التخطيط الاستراتيجي في البنوك الأردنية.

لكن تلك النتيجة تعارض مع دراسة (Budhwar, 2000) التي بينت وجود ممارسة عالية للتكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعة البريطاني، ودراسة (Othman, 1996) التي بينت نتائجها عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. يبدو من ذلك وجود عوامل أخرى - تؤثر على قدرة منظمات الأعمال على الربط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية - غير واضحة ويجب التقصي عنها وفحصها.

السؤال الخامس - ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، للتوظيف، تسخير وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، تخطيط المصارف الوظيفي للموارد البشرية)؟.

بالنسبة لاتجاهات عينة الدراسة نحو مدى قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية، فقد بينت نتائج الدراسة أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم قياسها في هذه الدراسة يتم الربط بينها وبين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل بدرجة متوسطة نسبياً، كما يظهر في الجدول رقم (8) من قيم الوسط الحسابي.

جدول رقم (8)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية
على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1- تخطيط الموارد البشرية.	13	32.5	11	27.5	16	40	3.08	0.94
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	7	17.5	18	45	15	37.5	3.17	0.87
3- تدريب وتنمية الموارد البشرية.	7	17.5	16	40	17	42.5	3.20	0.94
4- تقييم الأداء للموارد البشرية.	17	42.5	11	27.5	12	30	2.80	1.04
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	18	45	13	32.5	9	22.5	2.70	0.99
6- تخطيط المعمل الوظيفي للموارد البشرية.	21	52.5	9	22.5	10	25	2.57	1.03

يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن أعلى درجة ربط مع التخطيط الاستراتيجي كانت لوظيفة التدريب بوسط حسابي (3.20)، بينما جاءت أدنى قيمة لوظيفة للتخطيط للمعامل الوظيفي بوسط حسابي بلغ (2.57).

ويمكن تفسير هذه النتيجة، حيث اهتم قطاع البنوك خلال السنوات الأخيرة بوظيفة التدريب، وقد تم إعطاؤها الاهتمام الأكبر أكثر من الوظائف الخاصة بدائرة الموارد البشرية. وذلك لما يتطلبه العمل في قطاع البنوك من مهارة ومعرفة ودقة للقيام بهذا العمل بكفاءة عالية، إضافة إلى وجود وحدات تدريب مستقلة تعنى بالقيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه.

كما تتفق للنتائج السابقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Chew & Chong, 1999)، التي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في دراستهم تؤثر على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

السؤال السادس - ما هي أهم المعوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من وجهة نظر المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية فيها؟.

يبين للجدول رقم (9) اتجاهات عينة الدراسة نحو أهم المعوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (9)

اتجاهات عينة الدراسة نحو معوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية

الفرقة	متوسطة		عالية		وسط	انحراف معياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	حسابي	
1- عدم وجود إدارة عليا مساندة لعملية التحول إلى النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	22	55	18	45	2.42	0.78
2- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للبنك ككل.	17	42.5	23	57.5	2.58	0.81
3- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسية للبنك حاضراً ومستقبلاً.	20	50	20	50	2.42	0.84
4- ضعف البناء التنظيمي الفعال للبنك والداعم لإدارة الموارد البشرية.	22	55	18	45	2.47	0.78
5- بيئة العمل المتغيرة بشكل مستمر.	16	41	23	59	2.60	0.84
6- عدم وضوح القوائد التي يمكن أن يجنيها البنك في حالة تبنيه إدارة استراتيجية للموارد البشرية.	20	50	20	50	2.57	0.90
7- عدم وجود إدارة ذات كفاءة ذات إمكانيات عالية لإدارة الموارد البشرية.	26	65	14	35	2.30	0.85
8- عدم ملائمة مؤهلات وتخصصات العاملين في دائرة الموارد البشرية لطبيعة هذا العمل.	25	62.5	15	37.5	2.20	0.85
9- محدودية قدرة دائرة الموارد البشرية الوصول إلى خطة البنك الاستراتيجية.	19	47.5	21	52.5	2.47	0.82
10- المواقع المتدني لدائرة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل.	21	52.5	19	47.5	2.40	0.90
11- عدم توافر نظام معلومات فعال خاص بوظائف الموارد البشرية.	20	50	20	50	2.55	0.75
12- صعوبة تطوير وتحديث السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.	12	30.8	27	69.2	2.75	0.87
13- عدم وجود تكامل بين أنشطة دائرة الموارد البشرية وبعضها البعض.	20	51.3	19	48.7	2.48	0.75
14- ضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.	18	45	22	55	2.60	0.81
15- ضعف قيم الثقافة المؤسسية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	10	25	30	75	2.82	0.78

وتبين نتائج الدراسة المتعلقة بالمعوقات أن جميعها قد وافق عليها المديرون الذين مثلوا عينة الدراسة بدرجة متوسطة، كما يظهر من قيم الوسط الحسابي لها والتي تراوحت من (2-3)، حيث كانت درجة الموافقة بشكل أكبر للمعيق المتعلق بضغف قيم الثقافة المؤسسية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بوسط حسابي بلغت قيمة (2.82)، وقد كانت نسبة الموافقة (75%)، وقد كانت أقل درجة موافقة لمعيق عدم ملائمة مؤهلات وتخصصات العاملين في دائرة الموارد البشرية لطبيعة هذا العمل.

وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات الأخرى التي سبقت هذه الدراسة، تتفق هذه النتائج مع دراسة (Abu-Doleh, 2000) فيما يتعلق بأهم المعوقات التالية: بيئة العمل المتغيرة، عدم وجود إدارة ذات كفاءة وذات إمكانات عالية لإدارة الموارد البشرية، عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للبنك ككل، محدودية قدرة دائرة الموارد البشرية على الوصول إلى خطة البنك الاستراتيجية، الموقع المتدنّي لدائرة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل. كما بينت هذه الدراسة أن أكبر درجة موافقة كانت لمعيق الثقافة المؤسسية، وهذه النتيجة تتفق أيضًا مع النتيجة التي تم التوصل إليها.

تحليل فرضيات الدراسة واختبارها.

الفرضية الأولى:

تبين قيم (P) والتي تظهر في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق الوظائف الست المتعلقة بالموارد البشرية.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار كروسكال ونس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل المستوى التنظيمي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

P	Chi.sq.	متوسط الرتب			المستوى التنظيمي الوظيفية
		دراسات عليا (معلمين/مكتسبين)	الشهادة الجامعية الأولى	دبلوم كلية مجتمع	
0.6790	0.7742	16.40	20.74	21.75	1- تخطيط الموارد البشرية
0.6897	0.7429	17.40	21.76	19.38	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).
0.5521	1.1882	21.00	18.89	23.38	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.
0.9404	0.1230	19.50	20.24	21.42	4- تقييم الأداء للموارد البشرية.
0.3622	2.0311	27.20	20.87	18.54	5- التعويضات والتأمين للموارد البشرية.
0.7729	0.5152	23.60	19.59	20.96	6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

Significant at $P \leq 0.05$.

أما بالنسبة لعامل المستوى الإداري بدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، فيبين الجدول رقم (11) قيم (P)، والتي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق هذه الوظائف باستثناء وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية، التي تشير قيم متوسطات الرتب لها أنها تميل نحو الإدارة الوسطى.

جدول رقم (11)

نتائج اختبار كروسكال ونس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل المستوى الإداري حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

P	Chi.sq.	متوسط الرتب			المستوى الإداري الوظيفية
		إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	
0.9458	0.1115	21.55	20.21	20.00	1- تخطيط للموارد البشرية.
0.8963	0.2189	19.75	21.31	19.44	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).
0.5225	1.2981	22.55	21.12	16.78	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.
0.4076	1.7951	21.45	22.00	15.94	4- تقييم الأداء للموارد البشرية.
0.0409	6.3914	22.50	23.24	11.89	5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.
0.2336	2.9083	20.75	22.79	14.89	6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

Significant at $P \leq 0.05$.

وقد بيّنت نتائج اختبار كروسكال ونس للفروق لعامل سنوات الخبرة الإجمالي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تظهر في الجدول رقم (12)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية لدى مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.0269)، وتشير قيم متوسطات الرتب أن هذه الفروق هي لصالح سنوات الخبرة الأعلى (21 سنة فأكثر). بينما لم توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، ولكن تشير قيم متوسطات الرتب بأن هذه الفروق، وإن لم تكن دالة إحصائية، فهي تميل لسنوات الخبرة الأعلى.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار كروسكال ونس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل سنوات الخبرة الإجمالي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

P	Chi. Sq.	متوسط الرتب					عدد سنوات الخبرة الإجمالي الوظيفية
		21 فأكثر	16-20	11-15	6-10	1-5	
0.8120	1.5823	22.38	17.30	23.50	18.58	18.31	1- تخطيط للموارد البشرية.
0.4685	3.5618	23.41	19.50	12.40	21.42	19.69	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).
0.0269	10.9745	26.44	23.30	9.40	14.42	18.38	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.

تابع جدول رقم (12)

P	Chi. Sq.	متوسط الرتب					عند سنوات الخبرة الإجمالي الوظيفية
		21 فأكثر	16-20	11-15	6-10	1-5	
0.1299	7.1154	25.72	16.90	11.60	17.17	20.38	4- تقييم الأداء للموارد البشرية.
0.1948	6.0590	22.47	28.80	14.70	14.17	19.75	5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.
0.0602	9.0374	25.75	14.20	11.60	15.75	23.06	6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

Significant at $P \leq 0.05$.

أما فيما يتعلق بعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، يبين الجدول رقم (13) قيم P التي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهذه الوظائف، باستثناء وظيفة تقييم الأداء، حيث بلغت قيمة P دلالة إحصائية (0.0294) وهي تعني لسنوات الخبرة الأعلى (13 سنة فأكثر). إذن، نصل إلى رفض الفرضية الأولى.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار كروسكال-وليس (Kruskal- Wallis) للفروق لعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

P	Chi.sq.	متوسط الرتب				المتغير الوظيفية
		13 سنة فأكثر	8-12 سنة	4-7 سنوات	3 سنوات فأقل	
0.2540	4.0701	25.17	13.75	20.10	19.54	1- تخطيط الموارد البشرية.
0.3690	3.1503	25.00	15.42	19.50	19.38	2- للتوظيف (الاستقطاب والاختيار).
0.0961	6.3431	26.50	16.42	21.80	15.46	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.
0.0294	8.9882	27.38	13.67	22.60	15.29	4- تقييم الأداء للموارد البشرية.
0.1246	5.7469	22.50	24.17	23.90	13.83	5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.
0.2796	3.8374	25.33	14.50	19.25	19.71	6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

Significant at $P \leq 0.05$

الفرضية الثانية:

تشير نتائج اختبار مان وتي للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تظهر في الجدول رقم (14)، أن هذه الفروق تعني جميعها نحو وجود التخطيط الاستراتيجي وممارسته في البنك، حسب ما تظهره قيم متوسطات الرتب. لكن هذه الفروق هي دلالة إحصائية لوظائف التدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، ولكنها غير دلالة إحصائية لوظائف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، للتوظيف، والتعويضات والحوافز.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار مان ويتي (Mann-Whitney)

للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية

P	U	وجود تخطيط استراتيجي		الوظيفة
		أقيم متوسط الرتب		
		لا	نعم	
0.1085	24.5	10.17	21.34	1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
0.1470	27.5	11.17	21.26	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)
0.0298	13.50	6.50	21.64	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية
0.0176	5.9	5.17	21.74	4- تقييم الأداء للموارد البشرية
0.1216	25.5	10.50	21.31	5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية
0.0302	13.5	6.50	21.64	6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية

Significant at $P \leq 0.05$.

كما يظهر من الجدول رقم (15) قيم متوسطات الرتب لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعمل هذه القيم نحو وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة. حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية تتم ممارستها بدرجة أعلى لدى وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة. بينما تشير قيم P أن هذه الفروق هي دالة إحصائيًا لوظيفة تخطيط الموارد البشرية فقط، حيث بلغت قيمة P (0.0053) بينما لم تكن هذه الفروق دالة إحصائيًا للوظائف الأخرى. إذن يمكن رفض الفرضية الثالثة.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية

مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية

P	U	وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة		الوظيفة
		قيم متوسط الرتب		
		لا	نعم	
0.0053	84.5	13.54	24.25	1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
0.0786	120.5	16.11	22.87	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)
0.1888	136.0	17.21	22.27	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية
0.2790	144.0	17.79	21.96	4- تقييم الأداء للموارد البشرية
0.4501	155.5	18.61	21.52	5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية
0.2427	141.0	17.57	22.08	6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية

Significant at $P \leq 0.05$

الفرضية الثالثة:

لقد بينت نتائج الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعامل توافر التخطيط الاستراتيجي للبنك حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة P (0.0166)، كما بينت قيم متوسطات الرتب أن هذه الفروق تميل لصالح توافر التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

P	U	متوسط الرتب	الممارس	
			نعم	لا
0.0166	0.9	21.76	وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل	
		5.00		

Significant at $P \leq 0.05$.

أما فيما يتعلق بعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل، فقد بينت نتائج الدراسة، وكما يظهر في الجدول رقم (17)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لعامل وجود خطة استراتيجية على قدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيمة P (0.0378)؛ كما أن قيم متوسطات الرتب تميل لصالح وجود هذه الخطة في البنك.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

P	U	متوسط الرتب	الممارس	
			نعم	لا
0.0378	0.109	23.31	وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل	
		15.29		

ويمكن القول إن هذه النتيجة كانت متوقعة، فكما تحدثنا سابقاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة تتبثق من خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وهذه بدورها تتبثق من خطة استراتيجية للمنظمة ككل والتي تتم صياغتها من عملية التخطيط الاستراتيجي.

إذ لا بد من وجود عملية تخطيط استراتيجي وخطة استراتيجية موثقة ومكتوبة حتى نستطيع إدارة الموارد البشرية أن تتكامل استراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Li, 2003; Abu-Doleh, 2000)، إذن يمكن قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

تشير نتائج اختبار كورسكال واس للفروق لعامل المستوى التعليمي حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك، من خلال قيم متوسطات الرتب التي تميل لصالح حاملي الشهادة الجامعية الأولى ومن خلال قيمة P إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.9489). إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل المستوى الإداري، حيث بلغت قيمة P (0.0694)، كما لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية لعامل سنوات الخبرة الإجمالي على درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.5028).

ومع أن الفروق تميل لصالح أعلى سنوات خبرة (13 سنة فأكثر) لعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، حسب ما أظهرته قيم متوسطات الرتب، إلى أن هذه الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.0509).

إذن يمكن رفض الفرضية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين من جهة والمتمثلة في المستوى التعليمي، والمستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

الفرضية الخامسة:

يبين الجدول رقم (18) قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية. وتشير النتائج أن قدرة البنك على الربط هي بدرجة أعلى في البنوك التي تمارس التخطيط الاستراتيجي. ونستطيع أن نرى أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية للتالية: تخطيط الموارد البشرية بمستوى ارتباط ($\alpha \leq 0.05$)، التوظيف والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء، لصالح المنظمات التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق لعمال وجود التخطيط الاستراتيجي حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

P	U	القيمة متوسطة الرتب		الوظيفة
		لا	نعم	
0.0348	16.5	7.50	21.55	1- تخطيط الموارد البشرية
0.0058	5.5	3.83	21.85	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)
0.0342	17.0	7.67	21.54	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية
0.0151	10.0	5.33	21.73	4- تقييم الأداء للموارد البشرية
0.2269	33.0	13.00	21.11	5- التعويضات والحوافز
0.1078	25.5	10.50	21.31	6- تخطيط المسار الوظيفي

ولكن هذه الفروق غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من وظيفتي التعويضات والحوافز للموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

أما فيما يتعلق بمتغير قيام البنك بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تبين النتائج من خلال الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجميع الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهي: تخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي لصالح البنك التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. حيث تميل جميع متوسطات الترتيب نحو وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في البنك.

هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الخاصة بمفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث تتبثق وظائف إدارة للموارد البشرية وأنشطتها المتعددة من الاستراتيجية الخاصة بها والتي تمت صياغتها من خلال عملية تخطيط استراتيجي خاصة بإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann Whitney) للفروق لعامل وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

P	U	قيمة متوسط الرتب		الوظيفة
		لا	نعم	
0.0042	76.0	12.83	23.79	1- تخطيط للموارد البشرية
0.0004	55.5	11.13	24.52	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)
0.0010	63.5	11.79	24.23	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية
0.0001	44.0	10.79	24.93	4- تقييم الأداء للموارد البشرية
0.0014	64.5	11.88	24.20	5- التعويضات والحوافز
0.0003	49.5	10.63	24.73	6- تخطيط المسار الوظيفي

Significant at $P \leq 0.05$.

كما يشير الجدول رقم (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، لصالح البنوك التي تحوي خطة موققة ومكتوبة لإدارة الموارد البشرية. إذن يمكن قبول الفرضية الخامسة.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية موققة للموارد البشرية حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

P	U	قيمة متوسط الرتب		الوظيفة
		لا	نعم	
0.0001	63.0	13.65	27.35	1- تخطيط للموارد البشرية
0.0001	64.5	13.73	27.27	2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)
0.0001	67.5	13.88	27.13	3- التدريب وتنمية الموارد البشرية
0.0000	47.0	12.85	28.15	4- تقييم الأداء للموارد البشرية
0.0004	75.5	14.27	26.73	5- التعويضات والحوافز
0.0000	52.5	13.13	27.88	6- تخطيط المسار الوظيفي

النتائج والتوصيات

أهم نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية إلى العديد من النتائج، هذه النتائج تتمثل بما يلي:

- 1- يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بنسبة بلغت (92.5%)، كما تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك بشكل اعتيادي في البنوك الأردنية، بنسبة بلغت (52.5%). بينما بينت نسبة معقولة بلغت (35%) أن للبنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.
- 2- يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها بنسبة (70%)، كما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية، وبنسبة (50%).
- 3- يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.
- 4- بينت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات (3.39).
- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود عملية ربط بدرجة متوسطة نسبياً بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 6- تشير نتائج الدراسة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى أن جميع المعوقات التي تم قياسها في الدراسة قد وافقت عليها عينة الدراسة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات بين (2-3).
- 7- بينت نتائج الدراسة، بخصوص الفرضية الأولى، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وقد تم رفض الفرضية الأولى.
- 8- بينت نتائج الدراسة بخصوص الفرضية الثانية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة تطبيق وظائف كل من التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي. لكنها غير دلالة إحصائياً لوظائف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتعويضات والحوافز. إضافة إلى وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة حسب درجة ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية فقط. لذلك نرفض الفرضية الثانية.

9- أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى، وأن هذه الفروق تميل لصالح وجود المتغيرات للتنظيمية. إذن نقبل الفرضية الثالثة.

10- تم رفض الفرضية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

11- قبول الفرضية الخامسة التي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية) من جهة، ومدى قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

أهم ما أوصت به الدراسة:

يوصي الباحثان بالمقررات التالية، والمستخلصة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- 1- ضرورة أن تعي وتترك البنوك الأردنية أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.
- 2- ضرورة أن تعي البنوك الأردنية أهمية الموارد البشرية لديها كمصادر استثمارية وليس كمعامل إنتاجية، من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة وأن تكون لهذه الوحدة الموقع المناسب لها ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل. إضافة إلى إعطاء المسؤول الأول عن هذه الوحدة تلك الصلاحية التي تمكنه من إدارة هذه الموارد بفعالية.
- 3- قيام جميع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، انطلاقاً من الإيمان العميق بأهمية هذه العملية، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.
- 4- توصي الباحثة بضرورة اهتمام قطاع البنوك الأردنية بشكل عام، والوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لديه على وجه الخصوص بضرورة تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض.
- 5- على البنوك الأردنية أن تقوم بدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والعمل على تغايرها مستقبلاً. إضافة إلى سد الفجوة في أنبيات الإدارة العربية والأردنية، والمتمثلة بالأبحاث والدراسات النظرية والميدانية في مجال إدارة الموارد البشرية ووظائفها بشكل عام، وخصوصاً فيما يتعلق بمجال التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- حسن، روية. 1999. *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- خليل، ديبيل. 1994. *التخطيط الاستراتيجي*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد؛ وعادل صالح. 2002. *إدارة الموارد البشرية: مفصل استراتيجي*. إربد (الأردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. 1998. *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. 1987. *إدارة الأفراد*. حلب: جامعة حلب.
- عوض، محمد. 1999. *الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس لظمية*. الإسكندرية: لدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الناطور، محمد. 2000. *تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الدجار، فايز. 2001. *التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ياسين، سعد. 1998. *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري للنشر.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu-Doleh, J. 2000. "Human Resource Planning in Jordan: A Challenge for the Next Millennium", *Middle East Business Review*, Vol. 4, No. 1, PP. 57-68.
- Baired, L. and I. Meshoulam. 1988. "Managing Two Fits of Strategic Human Resource" Management, *Academy of Management Review*, Vol. 13, PP. 116-128.
- Becker, B. and B. Gerhart. 1996. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, PP. 779-801.
- Budhuar, P. S., and P. R. Sparrow. 1997. "Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, The International", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4, August, PP. 476-494.
- Bhattacharya, S. C., 1998. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Chew, I. K., & P. Chong. 1999. "Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 6, PP. 1031-1045.

- Daley, D.; M. L. Vasue and M. B. Weinstein. 2002. "Strategic Human Resource Management: Perceptions among North Carolina County Social Service Professionals", *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 3, PP. 359-375.
- Delery, J. E. and H. Doty. 1996. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, PP. 802-835.
- Denisi, A. S. and R. W. Griffin. 2001. *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fisher. C. D.; L. F. Schoenfeldt and J. B. Shaw. 1999. *Human Resource Management*. 4th ed., Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Huang, T. C. 2000. "Are Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different From Those of Poorly Performing Ones? Evidence from Taiwanese Enterprises", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2, PP. 436-451.
- Huselid, M. A. 1993. "The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management", *Human Resource Planning*, Vol. 16, No. 3, PP. 35-51.
- Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. 1997. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, PP. 171-188.
- Jackson, S. and R. Schuler. 1995. "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, PP. 237-264.
- Jauch, L. R.; and W. F. Glueck. 1988. *Strategic Management and Business Policy*, 3rd ed. , McGraw-Hill Book Company.
- Johnson, G.; and K. Scholes. 1999. *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed., Prentice Hall Pub.
- Kane, B. and I. Palmer. 1995. "Strategic HRM or Managing the Employment Relationship", *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 5/6, PP. 6-21.
- Khatri, N. 2000 "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A study of Companies in Singapore", *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2, PP. 336-365.
- Li, J. 2003. "Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 2, PP. 157-173.
- Othman, R. B. 1996. "Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry", *Personnel Review*, Vol. 25, No. 1, PP. 40-58.

- Richard, O. C. and B.N. Johnson. 2001. "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 2, PP. 299-310.
- Tompkins, J. 2002. "Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues", *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 1, Spring, PP. 95-110.
- Truss, C. and L. Gratton. 1994. "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 3, PP. 663-686.
- Wheelen, T. L.; and J. D. Hunger. 1998. *Strategic Management and Business Policy*, 6th ed., Addison Wesley Longman, Inc.
- Wright, P. M.; G.C. McMahan; and A. McWilliams. 1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, PP. 301-326.

The Reality of Strategic Human Resource Management Functions in Jordanian Banking Sector

Jamal Abu Doleh

Associate Professor
Business Administration Dept.,
Yarmouk University.

Shatha Obeidat

Lecturer
Business Administration Dept.,
Yarmouk University

Abstract

This study aimed at exploring the status of human resources management activities and functions among Jordanian Banking sector with respect of the extent to which Jordanian banks are involved in the strategic planning for the banks as a whole, for human resource management, the degree to which those functions are applied, the banks ability to connect between its strategic planning and the human resources management and its different functions, as well as, studies the most significant barriers facing Jordanian bank as they try to adopt the strategic perspective regarding the human resources management and its different functions.

Through a set of hypothesis, the study also aimed at identifying some of the influencing factors upon the implementation of the strategic human resources functions by studying the effect of the relationship between some of the demographic characteristics of banks managers and the banks organizational characteristics.

Managers working at the human resources management at Jordanian Banking sector comprise (51) questionnaires were distributed on a randomly selected sample of which (40) questionnaires, were returned with (78.4%) response rate.

The major findings of the study were:

First- Jordanian banking sector undertakes the strategic planning process for the bank as a whole, with (92.5%), where as a reasonable percentage (35%) reported the non existence of a written and documented strategic plan for the bank.

Second- Jordanian Banking sector performs the Strategic Planning for human resources management and functions with (70%), where as half of the subject reported the existence of a written and documented plan for the human resources management.

Third- Jordanian banking sector implements human resources activities and functions to a relatively high degree.

Fourth- The study revealed that Jordanian banking sector has a moderate ability in connecting between the human resources management with the overall strategic planning, as well as a relatively moderate ability in connecting its strategic planning with the human resources functions.

Fifth- There was a statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.05$) between some organizational variables from one part and the banks ability in connecting between human resources management and the strategic planning from the other.

Finally- The study concludes with a set of recommendations based on the study findings.

دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار*

د. فهمي خليفة صالح الفهداوي

أستاذ الإدارة العامة المساعد
قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الأنبار - العراق

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار العراقية، وقد طور الباحث استبانة مكونة من (35) فقرة، لغرض قياس المتغيرات والأبعاد، على مقياس ليكرت - Likert ذي الخمسة أوزان. وتم وضع أربعة أسئلة وخمس فرضيات، كآليات لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، وجرى اختبار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (218) مستجيباً يمثلون نسبة (27%) من أصل المجتمع الكلي للدراسة. واستخدمت الدراسةزمة الحاسوب (SPSS.12) بالإضافة إلى بعض التقنيات الإحصائية الوصفية والتحليلية، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتأكيد صدق محتوى الاستبانة بواسطة المحكمين والخبراء اعتماداً على معامل ثبات (كرونيباخ ألفا Chronbach Alpha) (0.89).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- إن تصورات المبحوثين إزاء المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط نسبته (2.11).
- 2- إن تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع (المسار المهني)، جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (2.66).
- 3- ثمة علاقة ارتباط بدلالة إحصائية، طبقاً إلى (بيرسون - Paerson) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بنسبة مرتفعة بلغت (0.554).

وقدّمت الدراسة توصيات مستقبلية منها:

- 1- تفعيل دور الهوية التنظيمية من قبل الجامعات لغرض دعم سلوك أعضاء هيئة التدريس عبر حوارات الشفافية والاستماع إلى الآراء بصورة دورية مستمرة.
- 2- بشكل إيجابي يعكس على دعم العملية التعليمية .. يجب تكريس الاهتمام المعادي والمعنوي من قبل الجامعات تجاه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- 3- قيام المؤسسات التعليمية بنشر ودعم القيم الإيجابية مثل: الاهتمام بالأعضاء والدالة، والثقة، والقيم الاجتماعية، لغرض تحقيق لافاطية الجامعة، وبلورة قيمها في أداء أعضاء الجامعة.

* تم تسليم البحث في يونيو 2006، وقُبل النشر في أغسطس 2006.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

1- المقدمة:

تولج المنظمات الإدارية العامة والمؤسسات الحكومية في العراق، من جراء الظروف غير الطبيعية المحيطة بها، أزمة حقيقية في إثبات الهوية التنظيمية التي تشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وما يرتبط برمزها ومكانتها في المجتمع والحياة والبيئة للعلمة.

ويُعد موضوع "الهوية التنظيمية" Organizational Identity واحداً من الموضوعات التنظيمية الحديثة، التي فرضت مبررات الاهتمام بها بقوة، حسبما تقتضيه آليات التطوير الحديث للمنظمات المعاصرة، حيث بالقدر الذي يتضمن فيه هذا الموضوع أبعاداً متعددة من القيم والأخلاقيات، فإنه من جانب آخر يتضمن بُعداً منطقياً مكثفاً، يجيب عن التساؤلات الإنسانية والعقلانية التي يطرحها جميع المواطنين المرتبطين بالمنظمات والدوائر الحكومية العامة، وبما يؤدي أو يفضي إلى معرفة الذات والنشاط والغاية والجدوى، بكل ما يتعلق بمخرجات السلوك والثرات والنتائج المترتبة عن تفاعل أعضاء المنظمات، مع محيطهم الفعلي القريب من إدراكهم.

وهذا يعني أن الهوية التنظيمية تتجسد ضمن مفاهيم أو موضوعات متعددة، سياسية أو اجتماعية أو قانونية، تعكس المضامين النفسية والثقافية في ترجمة العلاقة للنظامية أو الانسجام المؤسسي بين الفرد أو المجتمع من جهة، والمنظمات والدوائر الحكومية التي يتعامل معها ذلك الفرد أو المجتمع من جهة أخرى، كما تعكس حقيقة الغايات أو الأهداف المتوخاة لكل جهة من هذه الجهات ذات العلاقة بمفهوم المصلحة العامة ومضامينها.

وثمة دور ملاحظ للهوية التنظيمية في التخطيط وتحليل المسار المهني أو الوظيفي لكل عضو من أعضاء المنظمة، بحيث يصبح بمقدور هذا العضو أن يقف عند مهاراته ومواهبه وطاقاته ودوافعه وقيمه، ويتصرف على طموحاته وسعيه والفرص المتاحة له في حياته الإدارية والمهنية والوظيفية، التي تمكنه من رسم دلالة مستقبلية لأهدافه في الحياة بشكل متواصل.

وهذا يعني أن "المسار المهني" Career Path، يُمثل انعكاساً ناجماً عن بلورة أو تطور الهوية التنظيمية، التي يعيشها الموظف الإداري العام ويشعر بها، خلال مسيرته الإدارية أو الوظيفية، بالشكل الذي يكون فيه المسار المهني مرتبطاً في نسبته ومستواه التقني، مع درجة الارتباط الحاصلة بين الفرد والمنظمة، من خلال مؤشرات الهوية التنظيمية والآثار المتوادة عنها.

وعليه فهذه الدراسة تهتم بالتركيز على العلاقة بين الهوية للتنظيمية والمسار المهني، الذي يختطه الموظف العام في حياته المهنية والوظيفية، وبالأخص عضو هيئة التدريس في الجامعات العراقية بشكل عام، وجامعة الأنبار على وجه الخصوص، بما من شأنه الوقوف عند النتائج المترتبة عن تحليل أبعاد تلك العلاقة، إزاء التحولات الوظيفية والمستقبلية للمسار المهني للتدريسين في جامعة الأنبار، التي تعيش اليوم واقعاً بئياً متزماً، فرضته حالة الاحتلال الأجنبي للعراق، وقد انعكست آثاره على عصور الإدارات والمؤسسات الحكومية العامة فيه على حد سواء.

2- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة، من خلال ارتباطها بأهمية معرفة الذات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعضاء العاملين فيها. حيث إن افتراضات العلاقة بين الفرد والمنظمة تنوعت مسلماتها النظرية والتطبيقية بين افتراضات التصادم أو افتراضات التلاحم، مما يترتب عنها حاجة فعلية لتحليل الملوك التنظيمي، في سبيل التحقق والفهم لماهية الحياة التنظيمية للمنظمة، فضلاً عن الحياة الوظيفية لأعضائها.

وقد أعطى ذلك لموضوع الهوية التنظيمية والتعرف على دورها المحتمل في المسار المهني، حضوراً ملحاً يتضمن تحديد مؤشرات السلوك الفعلي القائم في المنظمة الإدارية، وبالتالي يضمن للمعنيين والمسؤولين الكيفية التطويرية التي يمكن اتباعها في تصحيح وتطوير المنظمة والعلاقات التنظيمية والإدارية القائمة فيها.

فأهمية هذه الدراسة تتوافق مع متطلبات حاجة مؤسسة، كجامعة الأكراد التي تناولتها الدراسة، وبإسوة الخصائص التنظيمية الراسخة، التي تكفل للجامعة ظهور إدارة وقيادة متمسكة بالفاعلية والحضور ومرتبطة بالقيم والأخلاقيات والتطوير في بنيتها الداخلية وفي تفاعلاتها مع البيئة المجتمعية المحيطة، كمطلب إصلاحى مهم تقتضيه المرحلة الراهنة.

3- أهداف الدراسة:

تتوخى هذه الدراسة تحقيق الأهداف الأساسية الآتية:

- أ- الوقوف عند الأهمية التي تتضمنها المتغيرات أو الأبعاد المرتبطة بالهوية التنظيمية والمسار المهني، من خلال وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية كمبحوثين فاعلين، ضمن الواقع الجامعي العراقي.
- ب- التعرف على مستويات العلاقة بين الهوية التنظيمية والمسار المهني، وبيان للتأثيرات المتولدة عن تلك المستويات في العلاقة.
- ج- تقديم توصيات مستقبلية مناسبة، بهدف تحسين الواقع التنظيمي للمؤسسة الجامعية، ودعمه بأطر الهوية التنظيمية الفاعلة، وإبراز دورها وتأثيراتها الإيجابية، في المسار المهني للعناصر التدريسية العاملة فيها.

4- مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة، من خلال الوضع المؤسسي المتدهور الذي يعيشه العراق عموماً، ومحافظة الأنبار خصوصاً، تحت ظرويف غير طبيعية فرضتها قوى الاحتلال الأجنبي، والتي عكست لوضعا عصيبة، وولدت أثراً تخلفية - سلبية، وأبرزت حالات متعددة من الضعف التنظيمي المتمثلة بانخفاض الروح المعنوية وغياب

الدقيقة، وشعور أعضاء المنظمة بالاعتزاز، فضلاً عن انسحاب الكفاءات العلمية، وفقدان المصداقية عن الإدارة العليا، وزيادة الفساد ومقاومة للتغيير، ويزور جماعات المصالح المتضاربة، وهذه كلها أسباب ومشكلات جعلت من جامعة الأكرار، مؤسسة إدارية عامة فاقدة لرسالتها العلمية ولهويتها التنظيمية في نفوس أعضائها العاملين فيها، وتعاثي في الوقت ذاته من قطيعة مع البيئة والمجتمع المحيط بها، مما يجعلها حقاً في مواجهة أزمة بقاء أو وجود.

كما وإن جامعة الأكرار يُستشعرُ فيها اليوم، ذلك الغياب الواضح لحالة الانتماء والانترام التنظيمي، من قِبل أعضاء الهيئة التدريسية حوال للكيان التنظيمي والقيادي للجامعة، إذ إن العلاقات الرسمية أخذت للسمط التقليدي الرتيب، بعيداً عن الحيوية والفاعلية والتميز في الجهد والأداء، فضلاً عن انعدام الشفافية والعدالة في القرارات والإجراءات، وهذه المظاهر صارت مثار جدل للمتنبئين والمعنيين بإصلاح الوضع الجامعي، الذي أضحى وسطه قاحلاً خالياً من الحراك الأكاديمي الفاعل، ومن الأنشطة العلمية والبحثية المطلوبة، مما دفع ذلك بالباحث نحو تسليط الضوء على تلك المشكلات الجوهرية، عبر موضوع هذه الدراسة، الذي يشتمل قياس دور الهوية التنظيمية وتأثيرها المحتمل في المسار المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، من منطلق تحليلي وميداني.

5- أسئلة الدراسة:

سوف نحاول هذه للدراسة بلوغ غاياتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية:

- 1- ما الأهمية النسبية للهوية التنظيمية كمتغير مستقل، وللمسار المهني كمتغير تابع، بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأكرار؟
- 2- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة (للتأهيل، الإبداع، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأكرار؟
- 3- هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دلالة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ بين الهوية التنظيمية والمسار المهني بصورة مجتمعية أو بصورة وحدة منفردة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، لدور الهوية للتنظيمية في المسار المهني، تُعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (النوع الإنساني، النوع الاجتماعي، نوع العمل، الشهادة العلمية، لللقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)؟

6- فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تبني خمس فرضيات رئيسية طبقاً لأسلوب (فرض النفسي والفرض البديل - Null and Alternate Hypotheses) أي إن فرض النفي (H_0) يعني عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية "Significant" بين قطبين أو متغيرين محددين، وبالتالي فإن هذه العلاقة مساوية لقيمة الصفر، أما

الفرض البديل (H) فيعني عكس فرض النفي، يُشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قطبين أو متغيرين محددين، وبالتالي هناك فروق في العلاقة ليست معالوية لقيمة الصفر.

وقد جاء اعتماد هذه الدراسة على هذا الأسلوب في صياغة الفرضيات، توخياً في الحياء وعدم التحيز، حيث يتم للفرض ابتداء بعدم وجود العلاقة ريثما يتم إثبات وجود العلاقة، أو لا يتم إثبات وجودها، من خلال الاختبار العلمي، بحيث يُصار إلى الأخذ بالفرض البديل عند إثبات وجود علاقة، أو الأخذ بفرض النفي عند عدم إثبات وجود تلك العلاقة، طبقاً لوجهة نظر (Sekaran, 2000: 110) ضمن كتابه "طرق البحث في الإدارة"، وأيضاً وجهة نظر (61 - 60: Leedy and Ormrod, 2001)، ضمن كتابه "البحث التطبيقي"، وحسبما تؤكد عليه أيضاً تقنيات علم الإحصاء في تحليل البيانات الكمية.

وعلى هذا الأساس العلمي، تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة، طبقاً لمنطق فرضيات لنفي، بحيث يتم الأخذ بها عندما لا يتضح الاختبار الإحصائي عن وجود علاقة بين المتغيرين المطلوبين، وبالعكس سوف يتم الأخذ بفرضيات الإثبات البديلة، التي تُقر بوجود العلاقة بين المتغيرين المطلوبين، وهذه للفرضيات على النحو الآتي:

1- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين المتغير التابع (المسار المهني).

2- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (التأهيل).

3- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الإبداع).

4- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الاستقلالية).

5- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الأمن الوظيفي).

ثانياً- الإطار النظري للدراسة:

1-مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

اهتمت المنظمات المعاصرة بموضوع الهوية التنظيمية مؤخراً خلال منتصف أعوام الثمانينيات من القرن المنصرم، لأن ذلك يُشكل مطلباً أصيلاً في خلق النجاح المتواصل نحو تحقيق فاعلية أنشطتها وبلوغ غاياتها وأهدافها.

ونتيجة لذلك الاهتمام المتزايد، قدم المعنيون من علماء وباحثين، تعريفات متنوعة لمفهوم الهوية التنظيمية، طبقاً للتوجه الفكري والغاية التطويرية التي ينشدها كل رأي أو باحث، حيث يشير المفهوم إلى تحديد معنى الكيانات التنظيمية القائمة بوصفها فرداً أو جماعة أو منظمة، ثم تحديد موقع أي منها بالنسبة للكيانات الأخرى في البيئة التي تتفاعل معها والتعرف على نواتها بناء على ذلك (رشيد، 2003: 5).

فقد تم تعريف الهوية التنظيمية انطلاقاً من نظرية الهوية الاجتماعية الداعية إلى فهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني في الكيانات الاجتماعية، حيث إن الناس في الغالب، هم أعضاء في منظمات يعملون فيها، بالشكل الذي يجعل من الهوية التنظيمية حلقة وصل نفسية واجتماعية تجمع ما بين الأفراد ومنظماتهم العاملين فيها. (Finkelstein et. al, 2001: 378).

فالهوية التنظيمية تمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها، والتي تتضمن أهدافها الجوهرية، وبالشكل الذي يتجسد ضمن اعتقادات أعضائها والعاملين فيها بكل وضوح واستيعاب. (Albert et. al, 2000: 13).

كما تُعرّف الهوية التنظيمية - أيضاً - بأنها ذلك العنصر أو المكون الذي يشير إلى السلوك الجماعي، والذي من خلاله يُميز أعضاء المنظمة عن علاقتهم بخصائص المنظمة الأساسية وأبعادها كالقيم والمعتقدات والمبادئ والقيادة وما يشكل معنى لأولئك الأعضاء (رشيد، 2003: 29).

وتُعرف الهوية التنظيمية كذلك، بأنها ذلك الشعور الذاتي المتولد عند عضو المنظمة بالاندماج والتوحد مع منظمته التي يعمل فيها. (Mael and Ashforth, 2001: 197).

وعليه فقد حرصت المنظمات على تجاوز حالات الوقوع بالاغتراب التنظيمي أو العزلة التنظيمية، من خلال التحصن بامتلاك المنظور الاستراتيجي في وضع الأهداف ورسم السياسات المستقبلية، حيث سعت إلى تحفيز العاملين فيها، لكي يكونوا جزءاً من رؤيتها ورسالتها في الحياة، بالشكل الذي يجعل من الهوية التنظيمية للمنظمات مصدراً أساسياً في الإدارة والنظرة التخطيطية، وكأداة برنامج شمولي يرتبط بالخدمات والمنتجات والمخرجات، كما يرتبط بالبيئة المحيطة، وبمختلف وسائل الاتصال والسلوكيات لدخل المنظمات وخارجها. (Olins, 1995: 3).

وترتب عن ذلك حصول القناعة لدى الفكر الإداري بالمضمون الفلسفي الذي يركز عليه بناء الهوية التنظيمية في المنظمة من خلال: (Dutton et. al, 1994: 240).

أ- سريان هوية المنظمة دون غيرها بالنسبة لعضو المنظمة.

ب- سريان خصائص المنظمة، بوصفها مؤشراً اجتماعياً للتعبير عن السمات والخصائص الذاتية لعضو المنظمة.

ج- استجماع مختلف الخصائص التنظيمية والفردية، ضمن إطار متفاعل يتمثل بالهوية التنظيمية.

وأصبح مفهوم الهوية التنظيمية مفيداً ضمن قضايا الإدارة والتنظيم، ويتوافق مع الأغراض السياسية ودفع نشاط المنظمات وتعزيز قدرتها على بلورة تطلعات جديدة، ويسهم في التكريب الفاعل وفي تغيير الثقافة، ويفضي إلى جعل جميع الفاعلين مرتبين بالمنظمة ومعروفين ضمن المواقع الإدارية لدى جميع العناصر والمستويات الأدنى. (Markwich and Fill, 1997: 296-297).

وحظي موضوع الهوية التنظيمية بالقيمة المركزية بالنسبة للمنظمة، من حيث إن الهوية التنظيمية تقدم معياراً معلوماً حول تقييم بقاء الأعضاء في المنظمة، وما الجدى من بقائهم فيها عبر السنوات، وبالتالي توضح التفسيرات المطلوبة إزاء موضوعات أخرى ذات علاقة بالهوية التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي، الولاء، التنظيمية، الإنجازية. (Van Rekom, 1997: 412).

كما إن للهوية التنظيمية مجموعة فوائد مهمة للمنظمة، تتمثل بحوية التحفيز نحو الأداء، وتحقيق تكاملية الولاء والالتزام التنظيمي، والعمل على بلورة ما يعرف بالمواطنة التنظيمية وبسلوكيات الدور الإضافي. (Dessler, 1999: 58-59).

أما بخصوص الدور المؤثر للهوية التنظيمية في المنظمة من خلال أعضائها، فإنه يشمل المسار المهني لكل عضو في المنظمة، عن طريق المؤشرات للتنظيمية الآتية: (Johnso et. al, 1999: 160).

أ- تحديد رؤية الأعضاء حيال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.

ب- تحديد البناء التنظيمي وهيكल المنظمة، من خلال ما يدركه أعضاء المنظمة من وظائف المنظمة في التوجيه والاتصالات.

ج- تحديد طبيعة العلاقات الوثيقة بالمجالات الاجتماعية للمنظمة.

ولقد تعمقت الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية نظراً لأهميتها، وتعاملت معها من خلال منظورين هما (Kirikidou and Millward, 2000: 50-51):

الأول- خارجي: ويتضمن الإجابة عن السؤال: (من نحن؟).

الثاني- داخلي: ويتضمن التعرف على قيم المنظمة وسماتها وخصائصها.

وبالإضافة إلى التمييز بين مفهوم "الهوية الفعلية" و"الهوية المتألية"، وكيفية إحلال التكاملية بين هذين المفهومين، عند بناء الهوية التنظيمية لدى أعضاء المنظمة، فقد غدا للهوية التنظيمية أهمية مرتبطة بالحياة الوظيفية والمسار المهني للموظف في منظمته الإدارية، من خلال بعض المعطيات الأساسية مثل: دعم الموظف لذاته واحترامه لنفسه، وبلوغه لدرجة من الارتقاء فوق اعتبارات الذات، واكتسابه لصفة مميزة للحياة، وتزايد مستوى الأمل والطموح الإداري لديه، ثم إحسانه بدرجة واضحة من الانتماء والإخلاص للمنظمة. (Mael and Ashforth, 2001: 198-200).

ثم توسعت الدراسات وتنوعت مداخلها، وبالأخص الدراسات الأجنبية التي دأبت على تحليل الهوية التنظيمية، ومعرفة علاقاتها وتأثيراتها في المسار المهني لأعضاء المنظمة، في حين لاحظ الباحث ندرة مثل هذه الدراسات في البيئة العربية والإسلامية، وفي المنظمات الإدارية والتعليمية على وجه الخصوص.

فقد خلصت دراسة (Fiol and Huff, 1992: 270)، إلى أن كفاءة عضو هيئة التدريس الجامعي في أدائه، تتزايد فاعليتها طالما تزايد شعوره بالهوية التنظيمية، التي ينجم عنها تطبيق في الأهداف بين الأعضاء والجامعة.

وتوصلت دراسة (Ryff and Keyes, 1995: 720-722)، إلى أن شعور عضو هيئة التدريس للجامعي بالأمان خلال مساره الوظيفي، سوف يحفزه للارتقاء وتميز مكانته الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

وأوضحت دراسة (Pratt and Foreman, 2000: 141-143)، أن الهوية التنظيمية ذات تأثير عالٍ المستوى في السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة، وبالمقابل فإن السلوك الإنساني للأعضاء، يؤثر على الهوية التنظيمية بشكل واضح، وهذا يعتمد على مفهوم للتعليم التنظيمي.

ودلت دراسة (Woods and Jeffry, 2002: 89) على أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة السابقة والخدمة التعليمية، يمتلكون قدرة عالية جدًا على المعرفة بهويتهم الذاتية وحقيقة واجباتهم المهنية، بأكثر من الأعضاء الجدد الذين ليس لهم خدمة تعليمية سابقة.

وبطريقة مماثلة توصلت دراسة (Schrodt, 2002: 189-190) إلى وجود علاقة إيجابية تصاعدية، بين تزايد مدة خدمة الأعضاء في منظماتهم، وارتفاع مستوى إحصائهم بمق الهوية التنظيمية التي تربطهم مع منظماتهم.

وقدمت دراسة (رشيد، 2003: 3) اختبارات حول مفهوم الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في السعودية، وأظهرت الدراسة قوة التماثل التنظيمي في الأهداف لدى الأعضاء، فضلاً عن تزايد مستوى التماثل بزيادة عدد سنوات الخبرة.

وأفادت دراسة (القرالة، 2005: ج) في أثناء اختبارها لأثر المشاركة (المرغوبة والمدركة) في التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، بأن مستويات للمشاركة المرغوبة كانت مرتفعة، بالقياس مع مستوى المشاركة المدركة التي جاءت متوسطة، وأن تصورات الباحثين إزاء التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة وبدلالة إحصائية واضحة.

2- التعريفات الإجرائية للدراسة:

لقد أوضح (فرش، وجوينر، 2000: 370-371)، جوهر العلاقة المهمة بين المضامين التي تُسهم في بلورة الهوية التنظيمية، وبين المضامين التي تُسهم بدورها في بلورة المسار المهني، حيث أكد في هذا الصدد، أن المسار المهني يكون من جرّاء مجموعة مثبتات، تُمثل نمق للمواهب والدوافع والقيم التي يراها عضو المنظمة في نفسه وذاته، والتي تُدمج ضمن مساره المهني كوحدة متجمعة، تعكس حقيقة تصوراتهِ وتقييماته وأهدافه في الحياة على وجه الخصوص، وذلك طبقاً للأبعاد التي قامت عليها مرتكزات المسار المهني أصلاً، والتي أخذت بها هذه الدراسة، واعتمدتها مركزاً تحليلياً عند بناء وصياغة التعريفات الإجرائية، وما قد تنطوي عليه من الدلائل والسلوكيات، وبالأخص في ذلك ما يتعلق بأبعاد المسار المهني: التأهيل، والإبداع، والاستقلالية، والأمن الوظيفي.

وتوضح للدراسة المضامين القيمية والسلوكية التي تتضمنها التعريفات الإجرائية المتبناة، بوصفها متغيرات وأبعاداً أساسية، جرى تبنيها ونقلها واعتمادها وتكييفها ومقيمتها، عبر حرمة الآراء والطروحات الفكرية والبحثية التي وقف عندها الباحث، عقب تأكيد مقاربته وجرى تفعيلها وتشغيلها، من حيث كونها مجموعة مفاهيم تتطوي على روابط تبليدية في العلاقة والأنش، بين منظومة قيمة محتملة ومقاربة أدائية على الفعل، للسدي يتشج للباحث إمكانية تقييمه وقياسه، ضمن بيئة الجامعة والوسط التدريسي للمبحوثين فيها، وهذه لتعريفات على النحو الآتي:

1- (المتغير المستقل) الهوية التنظيمية **Organizational Identity**: وتعني: درجة التوافق للحصيلة عند العضو في المنظمة حيال منظمته التي يعمل فيها، على صعيد الأهداف والقيم والسلوكيات. (Vaughn, 1997: 120).

2- (المتغير التابع) المسار المهني **Career Path**: ويعني: درجة المواقع الإدارية والمناصب التي شغلها وتحمل مسؤولياتها العضو في المنظمة، عبر مسيرته المهنية، وحظي من جركتها على التفرقات المناسبة، وعلى ما يُحقّق له أهدافه العلمية في الحياة. (Coburn, 1998: 8)، ويشتمل هذا المتغير على أربعة أبعاد تابعة وهي:

أ- (البُعد التابع) التأهيل **Qualify**: يعني: درجة المؤهلات الوظيفية أو التقنية التي يحتمك إليها العضو في المنظمة، والتي تمنحه استمرارية التواصل في أداء عمله والارتقاء إلى تولى المسؤوليات الأعلى. (فرنش، وجونير، 2000: 371).

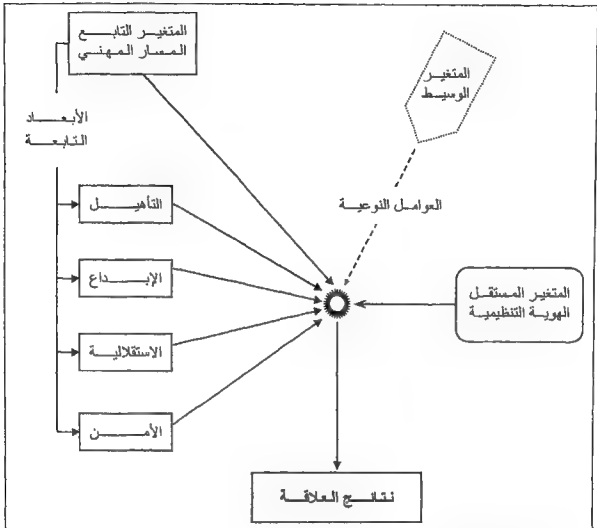
ب- (البُعد التابع) الإبداع **Innovation**: يعني: درجة تنفيذ الأفكار الريادية والأساليب الخلاقة الجديدة، لتطوير بيئة العمل والأداء، في سبيل تحسين مستوى النتائج، ورفع احتياجات الطاقات بكل ما يلزم من وسائل وأدوات محققة لحالة التميز لدى الأعضاء. (Schermerhorn, 2001: 379).

ج- (البُعد التابع) الاستقلالية **Independence**: يعني: درجة الخصوصية والشعور بالتمكين، ضمن أجواء العمل للعضو بالمنظمة، وتبيح له ممارسة مهامه بحرية نابعة من دراية وخبرة، خلال أوقات العمل المعلومة والضوابط المعمول بها. (Schein, 1980: 84).

د- (البُعد التابع) الأمن الوظيفي **Functional Security**: يعني درجة شعور عضو المنظمة بالاطمئنان على حقوقه الوظيفية والمستقبلية، من جراء استمراره في عمله والموقع الذي يشغله، وبما يتيح له الاستقرار والتواصل في انتمائه للمنظمة. (Beardwell and Holden, 2001: 284).

3- النموذج الافتراضي للدراسة:

في ضوء الأطر القيمية والمعطيات السلوكية للتعريفات الإجرائية، الواردة ضمن هذه الدراسة، يُمكن أن نستدل على "الهيكليّة الأسلوبية" للعمل، التي نهجها الباحث في تحليل ومعالجة تفاعل العلاقة بين المتغيرات والأبعاد المراد اختبارها وتحليلها، وذلك من خلال تحديد المتغير المستقل (كائناً) والمتغير التابع (بجميع أبعاده)، فضلاً عن المتغير الوسيط (بعامله النوعية) طبقاً للنموذج الافتراضي المقترح، كما هو موضح أدناه:



لنموذج الافتراضي المقترح: يوضح متغيرات الدراسة (تصميم الباحث).

ثالثاً- الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهجية الدراسة:

استوعبت الدراسة الطريقة والإجراءات العلمية، النظرية والتطبيقية في جمع المعلومات وتحليل معطياتها. بحيث تمّ الاعتماد على منهجية البحث الوصفي، الذي يأخذ بإمكانية إجراء المسح المكتبي للمعلومات النظرية والموايق التجريبية المماثلة لهذه الدراسة، لفرض بلورة وبناء الإطار النظري والدراسات السابقة.

كما الاعتماد على منهجية البحث الميداني الذي يأخذ بإمكانية إجراء المسح الاستطلاعي في جمع البيانات والمعلومات، من خلال استبانة أعضا الباحث خصيصاً لما تسعى إليه الدراسة، وبالتالي تحليلها اعتماداً على أساليب الإحصاء الوصفي المناسبة لمجاور الأسئلة والفرضيات.

2- مجتمع الدراسة والعينة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار - العراق - بمختلف درجاتهم ورتبتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، والبالغ تعدادهم الإجمالي (797) عضواً، ضمن رئاسة الجامعة واثنى عشرة كلية، بحسب إحصائية شهر نيسان (أبريل) 2006، للشؤون المالية والإدارية والقانونية في الجامعة.

وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (270) عضواً، وقد وزعت الاستبانة الاختيارية على العينة، وتم استبعاد (52) استبانة، لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لتصبح العينة (218) عضواً، بما يشكل نسبة (27%) من أصل مجتمع الدراسة الكلي، ويتوافق بذات الوقت مع الجدول الإرشادي لأحجام المعاينة في المجتمعات المتجانسة، حسبما وضع من قبل المختصين بأحجام العينة. (Sekaran, 2000: 295).

3- أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة باستبانة (ملحق 1) متكيفة مع الواقع البيئي والاجتماعي والقيمي، لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، حيث تمت صياغة الفقرات في الاستبانة، من قبل الباحث، عقب استقرار الخلفيات النظرية والأدبيات الفكرية والسلوكية التي تناولت الأبعاد ذات العلاقة، فضلاً عن الوقوف عند الأدوات المماثلة التي تضمنتها الدراسات السابقة في هذا الخصوص.

وفيما يأتي توضيح لمكونات أداة الدراسة:

المكون الأول- يتضمن معلومات حول خصائص العينة في إطار المتغير الوسيط بعوامله النوعية.

المكون الثاني- يتضمن (35) فقرة لغرض قياس تفاعل المتغيرين والأبعاد المشتملة، وحسبما يأتي:

- الفقرات (1- 15) وتقيس المتغير المستقل (الهرية التنظيمية)، والتي تم استقراؤها من دراسة (Ashforth and Mael, 1995: 60-62).

- الفقرات (16- 35) وتقيس المتغير التابع (المسار المهني)، والتي تم استقراؤها من دراسة (Naumann and et. al, 1998: 356-359)، وقد اشتملت هذه الفقرات على أربعة أبعاد تابعة وهي:

- الفقرات (16- 20) وتقيس البعد التابع (التأهيل)، وقد استخلصت مضامينها من خلال لطروحات التي قدمها (Bernardin and Russell, 1993: 13).

- الفقرات (21- 25) وتقيس البعد التابع (الإبداع)، وقد اشتملت مدلولاتها من دراسة (Cottrill, 1998: 48).

- الفقرات (26 - 30) وتقيس البعد التابع (الاستقلالية)، وقد تم بناء معالمها، من خلال السياقات التي قُدمها (سي، وآخرون، 1997: 169-174).

- الفقرات (31- 35) وتقيس البعد التابع (الأمن الوظيفي)، وجرى استقراؤها من لطروحات الفكرية التي قدمها (Chatterjee, 1995: 220).

4- صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقد عرض الباحث الاستبانة على ستة مُحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين بحقل الإدارة العامة، فضلاً عن حقلي علمي الاجتماع والتربية، لغرض تحكيم فقراتها، والتيقن من صدق المحتوى Content Validity، وقد أجازها المحكمون وأجريت عليها التعديلات المقترحة المطلوبة، كما تعززت حالة الصدق هذه من خلال إجراء دراسة أولية اختبارية على عينة مؤلفة من (40) عضواً من مجتمع الدراسة، حيث تمت استجاباتهم حيال الفقرات، وعبر المستجيبون عن فهمهم للفقرات وعن وضوحها، وكذلك اختيار قدرة الاستبانة على تمثيلها للتعريفات الإجرائية أو ما يُعرف (صلاحية المفهوم - Construct Validity)، طبقاً لمقياس (كيدر وجد - Kidder and Judd)، بالإضافة إلى اختبارها من خلال مقياس (صلاحية المعيار - Criterion - Related Validity)، لغرض التأكد من فاعلية استجابة فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع وبحسب أبعاده التابعة، ومن قدرتها (الترابطية والتنبؤية - Concurrent & Predictive) في تمييز التغيرات المتوقعة حدوثها لدى تعامل الباحثين معها، وقد أظهرت تلك الاختبارات، مؤشرات إيجابية لصلاحية أداة الدراسة.

وفيما يختص بثبات الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي - Cronbachs Coefficient Alpha for Internal Consistency، والذي جاءت قيمته مرتفعة ويُعتد بها في مثل هذه الدراسة وحسبما يأتي:

أ- قيمة الثبات الكلي لمعوم الاستبانة = (ألفا = 0.89).

ب- قيمة الثبات للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) = (ألفا = 0.82).

ج- قيمة الثبات للمتغير التابع (المسار المهني) = (ألفا = 0.80).

5- المقاييس الإحصائية للدراسة:

استفادت الدراسة من رزمة الحاسوب الإحصائي (SPSS. 12)، بالإضافة إلى استعانته ببعض المقاييس المتعلقة بالاستبانة، مثل مقياس (ليكرت Likert) للخماسي لقياس الإجابة عن الفقرات، ومقياس (كيدر وجد - Kidder and Judd) لغرض قياس صلاحية المفاهيم أو للتعريفات الإجرائية المعتمدة، ثم مقياس (صلاحية المعيار - Criterion - Related Validity) لقياس حدوث التغير المتوقع حصوله في المتغير التابع وأبعاده، وإلى جانب ذلك هناك المقاييس والطرق الإحصائية الأخرى الآتية:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) لمعرفة خصائص العينة في إطار العوامل النوعية، والأهمية في ضوء للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات والأبعاد وسلم للترتيب التتالي حيالها.

ب- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Matrix) لمعرفة درجات العلاقة الارتباطية بين المستقل والتابع من المتغيرات والأبعاد التي اشتملت عليها الدراسة.

ج- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على فروق للمتغير الوسيط في العوامل النوعية للمبحوثين في نظرتهم إلى دور المتغير المستقل في المتغير التابع.

د- اختبار شيفيه (Scheffe Test) لغرض إجراء المقارنات البعدية للمتغير الوسيط بين فئات العوامل النوعية للمبحوثين في نظرتهم إلى دور المتغير المستقل في المتغير التابع.

هـ- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance of the Regression Line) للتأكد من صلاحية النماذج الفرضية المعتمدة في الدراسة.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات حول دور المتغير المستقل في المتغير التابع وأبعاده.

رابعاً- التحليل الإحصائي للجانب الميداني للدراسة:

1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

الخصائص للنوعية لعينة الدراسة

العوامل	الفئات	العدد	النسبة
النوع الإنشائي	ذكي	199	91%
	أنثى	19	9%
النوع الاجتماعي	متزوج	147	68%
	أعزب	71	32%
نوع العمل	نظري	144	66%
	عملي	74	34%
الشهادة العلمية	دكتوراه	145	62%
	ماجستير	83	38%
اللقب العلمي	مستشار	3	2%
	مستشار مساعد	101	46%
	مدرس	87	40%
	مدرس مساعد	27	12%

تابع جدول رقم (1)

العوامل	الفئات	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	عميد	5	2%
	معاون عميد	8	4%
	رئيس قسم	22	10%
	مدرسي	183	84%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	42	19%
	من 6 - 10 سنوات	84	39%
	11 سنة فأكثر	92	42%
	30 سنة فأقل	13	6%
العممر	من 31 - 40 سنة	76	35%
	41 سنة فأكثر	129	59%
المجموع الكلي للعينة		218	100%

تحليل محتويات الجدول:

يعكس الجدول رقم (1) الخصائص للوعية للمبحوثين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأبلر، من زوية واقعية تجسد لطبيعة البيئة والمجتمع المحلي والقيم السائدة عبر ذلك، حيث جاءت فئة المذكور تفوق فئة الإذات بشرة أمثالها تقريباً، كما إن فئة المتروج تتجاوز فئة الأعزب تقريباً.

وكذلك الحال مع نوع العمل، الذي جاء لصالح العمل النظري، تكون الجامعة - في تشكيل كليتها وبناء أعضائها العلمية - يثاب عليها طابع الإنساني والتركيز على العلوم النظرية، بكثير من العلوم التطبيقية والتقنية، نظراً لظلة المولود البشرية والخصخصة وضيف الإنكافيات المعادية المساعدة.

وليضاً لشهادة العلمية التي جاءت لصالح فئة الدكتوراه نظراً لقدم نشأة للجامعة نسبياً منذ عام 1987، وبالتالي من الطبيعي أن ينظم إليها حملة شهادات الدكتوراه، أو تتوفر فيها الفرصة لمواصلة الدراسة بالنسبة للتدريسيين، من حملة الشهادات الأقل، وهذا ينطبق على اللقب العلمي لفئة أستاذ مساعد، من حيث التقدير والتقدير، ولكن لا ينطبق على فئة أستاذ، حيث إن جامعة الأبلر توصف بأنها جامعة طاردة وغير مؤثرة، وإن الاهتمام العلمي فيها يشوبه الضعف والغباب، وإن جهود البحث العلمي ذات طبيعة تقليدية ونمطية، فضلاً عن ضعف المستوى العلمي لدى عضو هيئة التدريس، إذ لا يزيد عدد الذين في مرتبة أستاذ عن (11) عضواً في وقتنا الحالي في عموم الجامعة، وغالباً فإن عداء الكليات حالياً لا يحصلون مرتبة الأستاذية.

وفيما يخص عامل المسمى الوظيفي فقد جاءت الفئات بنسب واقعية تعبر عن الوضع التنظيمي للجامعة ذات المحدودية في أنشطتها العلمية وللتدريسية.

أما عامل سنوات الخبرة فجاء لصالح فئة (11 سنة فأكثر) وتفسير ذلك راجع إلى أن المسار الوظيفي لعضو هيئة التدريس في جامعة الألبان، ما هو إلا محصلة للمسيرة المهنية لشخصية الإنسان (المُعلم) الذي تدرّج ليصبح عضواً في الجامعة، وهذا التفسير ينطبق على عامل العمر، فضلاً عن أن طبيعة العمل الجامعي، تقتضي استقطاب المؤهلين وذوي الخبرة التعليمية، ممن تجاوزت أعمارهم - في الغالب - الأربعين عاماً.

2- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال (1) - ما الأهمية النسبية للهوية التنظيمية كمؤشر مستقل، والمسار المهني كمؤشر تابع، بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الألبان؟

جدول رقم (2)

الأهمية النسبية للمؤشرين المستقل والتابع

رقم الفقرات في الاستبانة	الجدول	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المتوسط*
15 - 1	المؤشر المستقل (الهوية التنظيمية)	217	080	2	منخفض
35 - 16	المؤشر التابع (المسار المهني)	259	062	1	متوسط

- دلالة المقاييس من (1) درجة إلى (5) درجت: لي أن (49.2) فلدني، منخفض، وإن (2.50-3.49) متوسط، وإن (3.50) فاطي) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

ينضح من الجدول رقم (2) أن المؤشر المستقل (الهوية التنظيمية)، قد عكس انخفاضاً في درجة تأييد المبحوثين، في ضوء قيمة الوسط الحسابي الإجمالي للمؤشر والبالغ قدره (2.17). مما يعني أن المبحوثين يعانون من حالة فقدان واستشعار للهوية التنظيمية الجامعية، وهي مغيبة في الوسط التعليمي، بسبب السياسات التقليدية المنكئة على ذاتها والتي نعم الأجواء العلمية في الجامعة، دون أن تنهض قيادة تحويلية جديدة بسياسات حيوية للتحويل والتغيير نحو استعادة الثقة بالهوية التنظيمية عند الأعضاء للتدريسين في الجامعة.

وفيما يتعلق بالمؤشر التابع (المسار المهني)، فإن وسطه الحسابي الإجمالي قد جاء بدرجة متوسطة مقدارها (2.59) كمحصلة تراكمية لوجهات نظر المبحوثين وراثية مسيرتهم المهنية، على أقل تقدير من الناحية العلمية والتعليمية ذات للقيم الأدبية والاعتبارية، قبل القيم المادية والاقتصادية.

الإجابة عن سؤال (2)- ما الترتيب للتنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة (التأهيل، الإبداع، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

جدول رقم (3)

الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة

رقم الفقرات في الاستبانة	التحليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المتوسط*
16 - 20	البُعد التاسع (التأهيل)	355	066	1	مرتفع
21 - 25	البُعد التاسع (الإبداع)	209	093	4	منخفض
26 - 30	البُعد التاسع (الاستقلالية)	266	074	2	متوسط
31 - 35	البُعد التاسع (الأمن الوظيفي)	240	083	3	منخفض

- دالة المتوسط من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (2.49 فأدنى) منخفض وإن (2.50-3.49) متوسط وإن (3.50 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

تشير معطيات الجدول (3) إلى أن البُعد التابع (التأهيل) قد حاز على قيمة وسطية مرتفعة بلغت (3.55) قياساً مع الأبعاد التابعة الأخرى المتوسطة والمنخفضة، وتفسير ذلك يرجع لكون هذا البُعد يرتبط بنظرية المبحوث وتقييمه لقرائته لشخصية ومهاراته الذاتية، بخلاف الأبعاد التابعة الأخرى التي جاءت بأوساط حسابية منخفضة كالتأهيل (الإبداع، والأمن الوظيفي) أو متوسطة كالبُعد (الاستقلالية)، والتي تعتمد في تقييمها على المعطيات المادية والسياسات والقرارات التي تتبناها الجامعة باتجاه أعضاء الهيئة التدريسية، الذين يشعرون بضعف المنجزات الإبداعية وبضعف الأمن الوظيفي، إلى جانب شعورهم بتوسط بُعد الاستقلالية نسبياً في حياتهم العملية، مما يعكس حالة تخلفية في الأداء الجامعي لجامعة الأنبار بناءً على تلك المؤشرات.

الإجابة عن سؤال (3)- هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة (a=001) بين الهوية التنظيمية والمسار المهني بصورة مجتمعة أو بُعدياً منفردة؟

جدول رقم (4)

معاملات بيرسون Pearson للعلاقة الارتباطية

المتغير المستقل	الهوية التنظيمية	التأهيل	الإبداع	الاستقلالية	الأمن الوظيفي	إجمالي العلاقة
	0525*	0449*	0995*	0656*	0556*	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.01).

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من جدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) والمتغير التابع (المسار المهني) بمختلف أبعاده التابعة، حيث إن إجمالي هذه العلاقة الارتباطية جاء بنسبة قدرها 55.6 % أي أن الباحثين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار يؤمنون بأن هذه النسبة الإجمالية للعلاقة الارتباطية تجعل من مسارهم المهني متطابقاً بمتغير الهوية التنظيمية، لما لها من أثر وعلاقة دالة في هذا المسار. وقد توزعت هذه العلاقة عبر علاقة الهوية التنظيمية مع أبعاد المسار المهني، بحيث حازت العلاقة مع البعد التابع (الأمن الوظيفي) درجة ارتباط أعلى من الأبعاد التابعة على التوالي (الاستقلالية، والتأهيل، والإبداع)، وبما يدلل على أن للهوية التنظيمية انعكاسات مهمة في بلورة المسار المهني وإلجائه لدى عضو هيئة التدريس الجامعي، وينبغي مراعاة تلك الانعكاسات عند أية محاولة تطويرية لهيكلية الوظائف وإدارة الموارد البشرية في جامعة الأنبار في المستقبل.

الإجابة عن سؤال (4) - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين، لدور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تُعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (لنوع الإنساني، لنوع الاجتماعي، نوع العمل، الشهادة العلمية، للقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)؟

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق البهئية

العوامل	مستويات التجارب	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
النوع الإنساني	بين المجموع	1	25018	25018	0417	0954
	داخل المجموع الكلي	216	84294	0390		
	بين المجموع	217	109312	-		
النوع الاجتماعي	بين المجموع	1	37511	37511	0866	1112
	داخل المجموع الكلي	216	71801	0322		
	بين المجموع	217	109312	-		
نوع العمل	بين المجموع	1	26555	26555	0772	0839
	داخل المجموع الكلي	216	82757	0381		
	بين المجموع	217	109312	-		
الشهادة العلمية	بين المجموع	1	39306	39306	9571	* 0119
	داخل المجموع الكلي	216	70006	0324		
	بين المجموع	217	109312	-		

تابع جدول رقم (5)

العوامل	مصابير التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحصوبة	مستوى دلالة (F)
اللقب العلمي	بين المجاميع	3	22518	7506	12665	* 0564
	داخل المجاميع	214	96046	0448		
	الكلي	217	118564	-		
المسمى الوظيفي	داخل المجاميع	3	27422	9140	13429	* 0750
	بين المجاميع	214	91142	0425		
	الكلي	217	118564	-		
سنوات الخبرة	داخل المجاميع	2	31602	15801	11800	* 0168
	بين المجاميع	215	81817	0380		
	الكلي	217	113419	-		
المسار	داخل المجاميع	2	33527	16763	12946	*0388
	بين المجاميع	215	79892	0715		
	الكلي	217	113419	-		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.0001).

- قيم (F) الجدولية عند مستوى دلالة (a = 0.01) ودرجت حرية (1، 216 = 6.114)، و(2، 215 = 6.118)، و(3، 214 = 6.124).

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين إزاء دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (الشهادة العلمية، للقب العلمي، للمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)، استناداً إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة لهذه العوامل الخمسة عن قيم (F) الجدولية العائدة لها.

كما إن عوامل النوع الإنساني، وللنوع الاجتماعي، ونوع العمل، لم تشر إلى أية فروق في تصورات الباحثين، استناداً إلى انخفاض قيم (F) المحسوبة لتلك العوامل عن قيم (F) الجدولية العائدة لها، عند درجات حرية (1، 216 = 6.114)، حيث جاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (النوع الإنساني) (0.417) وبمستوى دلالة (0.954)، وجاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (النوع الاجتماعي) (0.866) وبمستوى دلالة (1.112)، وأيضاً جاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (نوع العمل) (0.772) وبمستوى دلالة (839.0)، مما يعني استبعاد هذه العوامل الثلاثة عند إجراء الاختبارات الاستكمالية، للمقارنات اللبعية - Post Hoc Test باستخدام (اختبار شيفيه Scheffe Test) للتعرف على تفاصيل الفروق الحاصلة.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية

العوامل	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشهادة العلمية	دكتوراه	923*	470
	ماجستير	063	290
	اساتذ	813	430
اللقب العلمي	أستاذ مساعد	893*	450
	مدرس	54,3	390
	مدرس مساعد	053	270
	عميد	003	210
المسمى الوظيفي	معاون عميد	013	0.22
	رئيس قسم	064	0.50
	تدريسي	114*	0.53
	5 سنوات فأقل	283	0.32
سنوات الخبرة	من 6 - 10 سنوات	643	0.41
	11 سنة فأكثر	084*	0.51
	30 سنة فأقل	623	0.40
العمر	من 31 - 40 سنة	963	0.49
	41 سنة فأكثر	444*	0.59

- دلالة المتوسط من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (2.49 فأقل) منخفض، و(2.50 - 3.49) متوسط، و(3.50 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من الجدول رقم (6)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين تصورات المبحوثين حول دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تعزى للعوامل النوعية على أساس عامل الشهادة العلمية، حيث كان الفرق لصالح الفئة (دكتوراه) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (3.92)، وعلى أساس عامل (اللقب العلمي)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (أستاذ مساعد) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (3.89)، وعلى أساس عامل (المسمى الوظيفي)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (تدريسي) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.11)، وعلى أساس عامل (سنوات الخبرة)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (11 سنة فأكثر) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.08)، وعلى أساس عامل العمر، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (41 سنة فأكثر) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.44).

8- اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اختبار صلاحية النماذج الفرضية:

جدول رقم (7)

تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance of the Regression Line)

لاختبار صلاحية النماذج الفرضية

الفائسل	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيم (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى دلالة (F)
فرضية (1)	الانحدار الخطا الكلي	1 217	98715 75485	98715 347	204006	0554	0259	*0000
فرضية (2)	الانحدار الخطا الكلي	1 217	100200 73978	100200 340	198444	0522	0254	*0000
فرضية (3)	الانحدار الخطا الكلي	1 217	94626 79574	94626 366	5708	0448	0082	*0000
فرضية (4)	الانحدار الخطا الكلي	1 217	96781 77419	96781 356	299861	0592	0316	*0000
فرضية (5)	الانحدار الخطا الكلي	1 217	99452 74.748	99452 344	312011	0654	0382	*0000

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = 0.0001).

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (a=0.0001) ودرجات حرية (217,1) = (6.112).

تحليل معطيات الجدول:

نشير نتائج الجدول رقم (7) إلى إثبات صلاحية النموذج الفرضي البديل للفرضيات (1، 2، 4، 5)، بوجود علاقة بين متغيراتها المختبرة، وإلى عدم إثبات صلاحية النموذج الفرضي للفرضية (3) التي نفت وجود العلاقة، حيث إن الفرضيات التي أثبتت صلاحية نموذجها للفرضي، استندت إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة فيها عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a = 0.01) والبالغة (6.112)، في حين كانت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للفرضية (3) والبالغة (5.708)، هي أدنى من قيمتها الجدولية والبالغة (6.112).

كما إن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، قد أشار إلى قيم تفسيرية متعددة من الثباين للتنبؤ بالمتغير المستقل (المسار المهني) وبأبعاده التابعة، كما أشارت إليها نتائج الفرضية (1، 2، 4، 5) عدا الفرضية (3)، حيث أوضحت المعطيات أن الهوية التنظيمية تُفسر ما مقداره (38.2%) من الثباين للتنبؤ بالبعد التابع (الأمن الوظيفي)، طبقاً لمعطيات الفرضية (5)، وأيضاً تفسر ما مقداره (31.6%) مع (الاستقلالية) في الفرضية (4)، وكذلك مع الفرضية (2) بالنسبة للتأهيل بقدرة تفسيرية بلغت (25.4%)، وشكلت للفرضية (1) قوة تفسيرية إجمالية لمتغير الهوية للتنظيمية المستقل بلغت (25.9%) للتنبؤ بمتغير للمسار المهني المستقل.

وهذا يعني صلاحية الفرضيات (1، 2، 4، 5) وإيقاتها للاختبار، لوجود علاقة مهمة وبدلالات إحصائية للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار الوظيفي) ومع (ثلاثة) أبعاده منه، مع استبعاد وجود علاقة مهمة وبدلالة إحصائية للفرضية رقم (3) نظراً لمحافظة على حالة انفي التي دلل عليها الاختبار، بحيث سيتم استبعادها من اختبار تحليل الانحدار المتعدد اللاحق للتعرف على الدور المحتمل للمتغير المستقل في المتغير التابع وأبعاده التابعة أيضاً.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار دور المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار المهني) وأبعاده

دليل المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)	رقم الفرضية	دليل المتغير التابع
الهوية التنظيمية	0414	0039	0154	8423	*0000	1	المسار المهني
الهوية التنظيمية	0533	0025	0086	7108	*0000	2	التأهيل
الهوية التنظيمية	0217	0034	0113	7564	*0000	4	الاستقلالية
الهوية التنظيمية	0196	0102	0264	9142	*0000	5	الأمن الوظيفي

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = 0.01).

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (a = 0.01) ودرجات حرية (1، 217) = (6.112).

تحليل معطيات الجدول:

تشير بيانات الجدول رقم (8) إلى أن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) له دور مهم بدلالة إحصائية، سواء في المتغير التابع (المسار المهني) أو في أبعاده التابعة (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي)، وذلك

استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، والتي جاءت قيمها للمعملية أعلى من قيم (T) الجدولية، مما يقتضي رفض فرضيات لنفي، والقبول بالفرضيات البديلة التي تثبت وجود الدور الهام ذي الدلالة الإحصائية، فسي ضوء معطيات العلاقة التي أوضحتها بيانات الجدول أعلاه للفرضيات (1، 2، 4، 5). وهذا يعني أن الهوية التنظيمية لها دور كبير ومؤثر في بلوغ المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي مستوياته الإيجابية إذا ما جرى الأخذ والاهتمام بمرتكزات وأبعاد الهوية التنظيمية (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) عبر سياسات الجامعات وقراراتها المتخذة، كضمانة في الإصلاح والتطوير الإداري المستقبلي.

خامساً- نتائج الدراسة:

لقد توصلت للدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، والتي كان للوضع البيئي المتدهور - الذي تعمل فيه مؤسسة جامعة الأنبار تحت ظروف الاحتلال الأجنبي - أثراً بارزاً في بلورتها وانعكاساتها، ضمن استجابة المبحوثين، وهي:

- 1- إن تصورات عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، إزاء الهوية التنظيمية، كانت منخفضة بدليل انخفاض مستوى متوسطها البالغ (2.17) كما في الجدول رقم (2)، مما يعني وجود خلل مستديم في التفاعل بين إدارة للجامعة وأعضائها، فضلاً عن وجود مشكلات بنيوية بحاجة إلى تحليل ودراسة متكررة في المستقبل.
- 2- إن تصورات عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، إزاء المسار المهني، كانت متوسطة بدليل توسط مستوى متوسطها الحسابي البالغ (2.59) كما في الجدول رقم (2)، مما يعني أن المسار المهني يعتمد على مجموعة متغيرات ومداخلات، يجب أن تحظى بالعناية من قبل إدارة الجامعة، لضمان تصاعد هذا المتغير في مستوى مستقبلاً، ضمن محاولات التطوير التي يمكن تبنيها لاحقاً حينما تصبح الظروف مناسبة.
- 3- دللت مؤشرات الجدول رقم (3) على أن المبحوثين يشعرون بأهمية ودور الأبعاد التي يتشكل من خلالها ممارسهم الوظيفي، لكنهم في الوقت ذاته يشعرون بانخفاض درجة بُعد (الإبداع) وبُعد (الأمن الوظيفي) في حياتهم الوظيفية والمعملية، فضلاً عن شعورهم بدرجة متوسطة لبُعد (الاستقلالية) وبدرجة مرتفعة لبُعد (التأهيل)، والمبحوثون في ذلك يؤكدون ثقتهم بأنفسهم ومستويات أدلهم، لكنهم لا يؤكدون مثل تلك الثقة مع إدارتهم وقياداتهم الجامعية المعنية أصلاً بتوفير أجواء الإبداعية وتأمين الأمن الوظيفي لأعضائها، لكنها لا تترقي نحو توفير مثل تلك الأجواء للأعضاء، وهذا ما دللت عليه استجاباتهم في هذه الدراسة، مع مراعاة المشكلة العامة التي تحيط بأجواء العراق عموماً، من جراء الاحتلال الأجنبي.
- 4- أشارت معطيات جدول رقم (4) إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالات إحصائية بين الهوية التنظيمية والمسار المهني وبمختلف أبعاده، حيث بلغت قيمة لجمالي العلاقة الارتباطية (0.556)، مما يعني أن المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، يتوقف على درجة شعورهم بوجود الهوية التنظيمية المنبغية أصلاً عن حياتهم الوظيفية والمعملية.

- 5- أوضحت نتائج تحليل الفئتين الأحادي بأن دور الهوية للتنظيمية في المسار المهني، يخضع للفروق الحاصلة في العوامل النوعية على أساس (الشهادة العلمية، واللقب العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر) ولا يخضع على أساس (النوع الإنساني، والنوع الاجتماعي، ونوع العمل)، كما في الجدول رقم (5).
- 6- أظهرت نتائج (اختبار شيفيه) للمقارنة بين فئات العوامل إزاء دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، أن حاملي شهادة الدكتوراه، نوي للقب العلمي - أستاذ مساعد - من التدريسيين - ولهم خبرة (11) سنة فأكثر وبأعمار (41) سنة فأكثر، هم الأكثر إدراكاً لذلك الدور بين المتغيرات بحكم محصلاتهم العلمية وتجاربهم الإنسانية ومواقفهم الذاتية، دون غيرهم من الفئات الأخرى، كما في الجدول رقم (6).
- 7- بينت نتائج اختبار صلاحيات النماذج الفرضية، من خلال تحليل تباين الانحدار في الجدول رقم (7)، صلاحية الفرضيات رقم (1، 2، 4، 5) نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمة (F) الجدولية لكل منها، باستثناء الفرضية رقم (3) التي انخفضت قيمة (F) المحسوبة لها عن قيمتها الجدولية، دون أن تشير إلى قيمة تفسيرية يُعَدُّ بها، كما بالنسبة للفرضيات الصالحة، ذات القوة التفسيرية المعول عليها في الاختبار اللاحق (تحليل الانحدار المتعدد).
- 8- أوضحت نتائج (تحليل الانحدار المتعدد) في جدول رقم (8)، رفض فرضيات الذني، والقبول بفرضيات الإثبات البديلة التي أكدت وجود علاقة مهمة وبدلالة إحصائية واضحة للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار المهني) أو في أبعاده التابعة (الثلاثة) وهي (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) في ضوء قيم (T) المحسوبة، المرتفعة عن قيم (T) الجدولية، مما يقتضي التعاون معها فعلياً، إذا ما سعت إدارة جامعة الأنبار إلى دعم وتطوير المسار المهني لأعضائها التدريسيين في المستقبل، عبر وضع آليات لإحلال الهوية التنظيمية في الوسط الجامعي.

سادساً- توصيات الدراسة:

- تقدم الدراسة إلى المعنيين بتطوير الإدارة والعملية التعليمية في الجامعات العربية والعراقية على وجه الخصوص، مجموعة عمالية من التوصيات المستقبلية، تعزز من قيمة الأخذ بميزة الهوية التنظيمية في دعم المسار المهني لأعضاء الجامعة والعاملين فيها، وحسبما يأتي:
- 1- التعامل الفعلي والحقيقي من قبل المسؤولين في الجامعات، مع الأسباب والمشكلات المقبوضة لشعور أعضاء الجامعة، بغياب الهوية التنظيمية عن حياتهم الوظيفية ومسارهم المهني، والعمل على إزالة تلك الأسباب عبر عبارات الشفافية والاستماع إلى الآراء، بصورة دورية ومستمرة.

- 2- إزالة حالات القطيعة الحاصلة بين الجامعة والبيئة الاجتماعية، وذلك من خلال إيجاد برامج تعاون ولقاءات متفاعلة بين الجامعة والمجتمع، ولقيام بأنشطة تديم الروابط الإيجابية وتؤدي إلى تحقيق أنشطة ذات خدمة اجتماعية ملموسة تخدم الطرفين.
- 3- إشاعة الاهتمام المؤثر مادياً ومعنوياً من قبل الجامعات بأعضائها التدريسيين وبشكل إيجابي، يترجم للعناية بإشباع الحاجات ودعم العملية التعليمية بالأوضاع الأخلاقية والوطنية، وذلك من خلال برامج الدعم المتزايدة وإيجاد قوانين مفيدة في هذا الغرض وضمن إطار الخدمة الجامعية والحقوق الوظيفية، التي تقوي من الانتماء والثقة المتبادلة.
- 4- قيام إدارة الجامعات، بفتح برامج تدريبية وتنقيفية لأعضائها تنصب - من خلال إشراك ذوي الاختصاص الاجتماعيين والتربويين والإداريين - على تكريس مفاهيم الهوية التنظيمية والتعريف بدور هذا المفهوم في تنشيط الحياة المهنية وتحسين السلوك التنظيمي.
- 5- دعم جهود البحث العلمي، نحو إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل حول موضوع الهوية التنظيمية وما يتعلق بها من الموضوعات الأخرى، في سبيل تحقيق تكاملية بحثية تخدم الجامعة وأعضاءها، وترسم لهما معالم واضحة للهوية التنظيمية، عبر الأنشطة والفعاليات، التي تنهض بها الجامعة ضمن بينتها الاجتماعية.
- 6- قيام المؤسسات التعليمية بنشر القيم الإيجابية مثل الاهتمام بالأعضاء، والعدالة، والثقة، القيم الاجتماعية، لغرض تحقيق الفاعلية الجامعية وبلورة قيمها في أداء أعضائها، بما يعزز الشعور الإيجابي بجدوى السلوك الحضاري التنظيمي.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- رشيد، مازن فارس. 2003. *الهوية التنظيمية والتمثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته*. الرياض: مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية.
- سي، ستيفن؛ وويل رايت؛ وروبرت هيز. 1997. "التنافس من خلال التصنيع"، في كتاب: *فن الإدارة*، جمعها: جو زيف آل باور، ترجمة: د. أسعد أبو لبدة. عمان: دار البشير.
- فرنش، ونيل؛ وسيسيل بيل جونير. 2000. *تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة*، ترجمة: د. وحيد بن أحمد الهادي. الرياض: معهد الإدارة للعلماء.
- القرالة، أروى عبد السلام. 2005. *أثر المشاركة في بلورة التمثال التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، لكر كرك (الأردن) جامعة مؤتة.
- القريوتي، محمد قاسم. 2003. *السلوك التنظيمي*. ط4. عمان: دار الشروق.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Albert, S.; B. E. Ashforth, and J. E. Duthon. 2000. "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, PP. 13-27.
- Ashforth, B. E. and F. A. Mael. 1995. "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual", *Advances and Strategic Management*, Vol. No. 13, PP. 19 - 64.
- Beardwell, Ian and Len Holden. 2001. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 3rd ed., London: Pearson Education Limited.
- Chatterjee, B. 1995. *Human Resources Management*, New Delhi: Sterling Publishing.
- Coburn, David. 1998. "*Balancing Home, Work Still Big Concern*", Columbus Dispatch, 16, P.8.
- Cottrill, K. 1998. "Reinventing Innovation", *Journal of Business Strategy*, March - April, PP.47-51.
- Dessler, G. 1999. "How to Earn your Employees Commitment", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No.2, PP. 58 - 67.
- Dutton, J.E; J.M. Bekerich, and C.V. Harguail. 1994. "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, No. 39, PP. 239 -263.
- Finkelstein, Lisa M.; Jr. Melvin E. Gonnerman and Sara K. Foxgrover. 2001. "*The Stability of Generation Identification Over Time and Across Contexts*", *Experimental Aging Research*, (27), PP. 377-397.
- Fiol, C. M. and A. Huff. 1992. "Maps for Managers: Where are we? Where do we Go From Here?", *Journal of Management Studies*, No. 29, PP. 267-285.

- Johnson, W. L.; and A. M. Johnson, and F. Heimberg. 1999. "A Primary and Second-order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire", *Educational & Psychological Measurement*, No. 59, PP.159 -170.
- Kiriakidou, Olivia and Lynne J. Millward. 2000. "Corporate Identity: External Reality or Internal fit", *Corporate Communication: an International Journal*, Vol. 5, No.1, PP. 49 - 58.
- Leedy, Paul D. and Ormrod. 2001. *Practical Research: Planning and Design*, 7th ed., New Jersey: Merrill Prentice - Hall.
- Mael, Fred A. and Blake E. Ashforth. 2001. "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks", *Journal for the Theory of Social Behavior*, Vol. 13, No. 2, PP. 197 - 222.
- Markwick, N. and C. Fill. "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, PP. 296 - 409.
- Naumann, Stefanie E.; Nathan Bennett; Robert Bies; and Christopher L. Martin. 1998. "Laid Off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, No.4, PP. 356 - 369.
- Olins, W. 1995. *The New Guide to Identity*. London: Gower Publishing.
- Pernardin, John and Joyce Russell. 1993. *Human Resource Management*. New York: McGraw - Hill.
- Pratt, M. G. and P. O. Foreman. 2000. "The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, PP. 141 - 173.
- Ryff, C. and C. Keyes. 1995. "The Structure of Psychological Well - being Revisited", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, No. 4, PP. 713 -733.
- Schein, Edgar H. 1980. *Occupational Psychology*, 3rd ed., New Jersey: Prentice - Hall, Inc.,
- Schermerhorn, John R. *Management*. 6th ed. John Wiley & Sons Inc.,
- Schrodt, P. 2002. "The Relationship between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization", *Communication Studies*, Vol. 53, No. 2, PP. 189 - 203.
- Scott, S. G. and V. R. Lane 2000. "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of Management Review*, Vol. 1025, No.1, PP. 34 - 62.
- Swkaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.,
- Van Rekom, J. 1997. "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, PP. 410 - 422.
- Vaughn, Mina A. 1997. "Organizational Identification Strategies and Values in High Technology Industries: A Rhetorical - Organizational Approach to the Analysis of Socialization Processes in Corporate Discourse", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 9, No. 2, PP. 119-139.
- Woods, Peter and Bob Jeffrey. 2002. "The Reconstruction of Primary Teachers Identities", *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 23, No. 1, PP. 72 - 92.

(ملحق رقم 1)

حضرة الزميل المحترم والتدريسي الفاضل في جامعة الأنبار:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

يقوم الباحث بدراسة وتحليل دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، وذلك من خلال التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار.

فيرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك، ولا توجد ضرورة إلى ذكر الاسم، وستكون المعلومات مكرسة لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم تعاونكم بهذا الخصوص.

ولكم بالغ الاحترام ...

الباحث:

المكون الأول- المعلومات النوعية:

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1- النوع الإنساني- ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> |
| 2- النوع الاجتماعي- متزوج | <input type="checkbox"/> | أعزب | <input type="checkbox"/> |
| 3- نوع العمل- نظري | <input type="checkbox"/> | عملي | <input type="checkbox"/> |
| 4- الشهادة العلمية- دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> |
| 5- اللقب العلمي- استاذ | <input type="checkbox"/> | استاذ مساعد | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | مدرس | <input type="checkbox"/> |
| 6- المسمى الوظيفي- عميد | <input type="checkbox"/> | معاون | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | عميد | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> |
| 7- سنوات الخبرة- 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> | من 6- 10 سنوات | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | 11 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> |
| 8- العمر- 30 سنة فأقل | <input type="checkbox"/> | من 31- 40 سنة | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | 41 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> |

المكون الثاني- فقرات الاستبانة:

يرجي وضع إشارة (√) لدخل للمربع المناسب لرأيك، طبقاً للدرجة القياسية المعطاة في الحقل:

م	مضمون الفقرة	أؤيد تماما 5	أؤيد 4	محايد 3	لا أؤيد 2	لا أؤيد تماما 1
1	يجعلني عملي في هذه الجامعة مسرورا					
2	أتصدى لمن ينتقد جامعتي على أخطئها					
3	أعمل لتحقيق سياسة الجامعة عبر واجباتي					
4	أقدم لهذه الجامعة كل الولاء المطلوب فعليا					
5	أفتخر أمام الغير بما أنجزته هذه الجامعة					
6	مستقبلي بالحياة مرهون بمستقبل جامعتي					
7	تعلقني بهذه الجامعة يشبه تعلقني بأسرتي					
8	أشكّل مع زملائي تكاملا في أداء الواجب					
9	تتطابق القيم في جامعتي مع قيمتي الذاتية					
10	أهتم بمشكلات جامعتي كاهتمامي بمشكلاتي					
11	أشعر باحترام جامعتي من قبل أبناء المجتمع					
12	تحظى جامعتي بتميزها عن الجامعات الأخرى					
13	ثوفر جامعتي الأسباب التي تدفعني للبقاء فيها					
14	أدرك تحقق مضامين العدالة في هذه الجامعة					
15	أقر بأن جامعتي تمثل مكثا للمواطنة الصالحة					
16	ثمة تناسب بين مؤهلاتي وطبيعة عملي الحالي					
17	أحظى بفرص تدريبية لدعم خبراتي الجامعية					
18	تتوزع المسؤوليات الجامعية حسب الاستحقاق					
19	أشعر بالرضا نتيجة لتمييزي في أداء المهام					
20	تعتمد جامعتي معايير تطوير الأداء في خططها					

تابع الجدول

م	مضمون الفقرة	أؤيد تماما 5	أؤيد 4	محايد 3	لا أؤيد 2	لا أؤيد تماما 1
21	يحرك الأعضاء دعم الجامعة للحالات الإبداعية					
22	تقيم الجامعة برامج معلومة لتنمية الابتكرات					
23	تنهض الجامعة بمشروعات ذات صفة إبداعية					
24	تأخذ جامعتي بنمط القيادة الإبداعية في توجهاتها					
25	تتبنى الجامعة تطورات حديثة في أساليب عملها					
26	يشعر عضو الجامعة باستقلاليته عند أدائه لعمله					
27	يئال العضو منصبه الجامعي عن أحقية دون تحيز					
28	يؤذي العضو عملة الجامعي دون ضغط رقابي					
29	يتمتع العضو في عمله الجامعي بصلاحيات وافية					
30	تحرص الجامعة على أن تعمل إدارتها دون تضارب					
31	يتمتع الجميع بحقوقهم الوظيفية في هذه الجامعة					
32	يكسبني عملي الحالي الراحة النفسية المطلوبة					
33	يثق العضو في تعامله مع الرؤساء بهذه الجامعة					
34	يوفر عملي بهذه الجامعة تحقيق آمالي المستقبلية					
35	أؤدي أعمالا إضافية لجامعتي لأنني أؤمن بذلك					

The role of organizational identity on the dimensions of career path: A Field study of the teaching faculty members in AL-Anbar University

Fahmi K. AL-Fahdaw

Assistant Professor - Public Administration Department
College of Administration and Economics
AL-Anbar University - Iraq

Abstract

The purpose of this study was to examine the role of organizational identity on the dimensions of career path of the teaching faculty members at the Iraqi-AL-Anbar University.

The investigator developed a (35-item), 5-Likert scale questionnaire for to measure the variables and dimensions four questions and five hypotheses were set out, as mechanisms of the study to achieve its goals. a simple, randomly selected sample ($n = 218$) respondents with an (27%) of the total population.

Some statistical, techniques (descriptive and analytical) were used for answering the question and testing the study hypotheses.

The questionnaire was content validated by a panel and experts, reliability as ($\alpha = 0.89$) by Chronbach Alpha.

The results of the study were as follows:

- 1- The Perspective of the respondents towards organizational identity as an independent variable was low (mean = 2.11). The perspective of the respondents towards career path as a dependent variable was middle (mean = 2.66). independent and dependent it was high with a percentage of (0.554).
- 2- There was a statistical significant correlation (Pearson) between the.

The study Presented the future re commendations:.

- 1- The universities should enact the organizational identity, supporting the behavior of the teaching faculty members. By transparent dialogues and listening to the different opinions from time to time.
- 2- The concrete and moral support should be devoted by the university towards the teaching members positively reflecting the support of the teaching process in the university.

The educational institution must play a role in implanting and enhancing the Positive values, such as concerning with members, Justice, trust and social values, to achieve the university effectiveness and enhancing its values in the Performance of university members.

الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية*

د. عبد الله البريدي

أستاذ الإدارة والسلوك التنظيمي المساعد

قسم إدارة الأعمال

جامعة القصيم - السعودية

الملخص:

تعرض هذه الدراسة لإشكالية غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي. وتستهدف الدراسة بشكل رئيس الإسهام في بلورة إجابة مبنيّة لسؤال محوري مفاده: هل يعود ذلك الغياب أو الضعف في مؤسسات التعليم العالي - كنموذج - إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ ومن ثم فالدراسة تجتهد لأن تسهم في تحديد الأسباب المحورية لتلك الإشكالية، والتي من شأنها توليد عدد من الأمراض المختلفة في جنبات مؤسسات لتعليم العالي.

ويتناول الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية العربية. وفي خضم مدارس تلك الفرضيات تشير الدراسة إلى بعض المفردات الثقافية التي ربما تقودنا إلى تحديد أهم العوامل التي جرّنت المنظمات العربية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الاستراتيجية - باعتباره شرطاً رئيساً في تحقيق النجاح والريادة في عالم يشم بدرجة عالية من التعقيد وسرعة مذهلة في التغيير والتطور.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مشكلة العالم العربي في الإدارة الاستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية. وتستعرض للدراسة بعض الأمراض المستشرية في جسد مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي مع إيضاح أبرز أسبابها وأعراضها واقتراح طرق مبنيّة للاستشفاء منها. وقد انتهت الدراسة إلى تحديد ثلاثة من أمراض الاستراتيجية العربية:

- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في تلك المؤسسات.
- شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في تلك المؤسسات.
- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.

* تم تسليم البحث في يناير 2007، وقَبِلَ للنشر في مارس 2007.

وأكدت الدراسة على أهمية تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية اللخل الثقافي في محيط الاستراتيجية العربية في محاولة لنزع الخمار التي يتشكل فيها ذلك اللخل، وأوصت الدراسة ببلورة طرق عملية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له، من خلال تنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في تلك المؤسسات، كما أوصت بإدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف. وأخيراً أوصت للدراسة بإصدار دورية علمية محكمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية مع تركيزها على المناهج الكيفية والنقدية.

للمقدمة:

الوجود بلا مستقبل عبثي لا قيمة له، ومن ثم "إعطاء القيمة للمستقبل عمل مقدس، وجهت به الأديان ونادت به الفطرة" (الأحمري، 1426هـ: 9)، ومن ضمن اللعوت الحديثة للإنسان "أنه كائن حي متوقع" (الهيبي، 2003: 21)؛ نظراً لقدرته الفكرية على التنبؤ الدقيق بالمستقبل والاستعداد الذكي له، وتعتمد درجة دقة وصديق ذلك التنبؤ على درجة عمق ودقة المنهجية العلمية المستخدمة - في جوانبها الفلسفية والنظرية والمفاهيمية والإجرائية - في عملية التنبؤ بالمستقبل من أجل إعداد الدراسات الاستراتيجية، كما تعتمد على مدى شيوع وترسخ تلك المنهجية في ثقافة المجتمع (الهيبي، 2003).

ثمة عوامل كثيرة متضاربة تؤكد على حتمية اصطباغ الإدارة العربية بالفكر والممارسة الاستراتيجية، وخلصنا أن العالم العربي يشهد مرحلة يتسارع فيه للتغيير بدرجة مذهلة (تقرير للتنمية الإنسانية العربية، 2002)، وتزداد حالات "اللا يقين" في عملية استشراف المستقبل (العيوسي، 2000)، حيث يعيش عالمنا العربي عصر إمبراطورية العولمة التي تباشر عملية صناعة وتسويق منظومة من "القيم العالمية" و"المعايير العالمية" والأطر المرجعية العالمية" مقابل منظومة القيم والمعايير والأطر المرجعية الثقافية للعالم الإسلامي، كما تسعى تلك الإمبراطورية إلى بناء عدد من "المنظمات العالمية" الجديدة وفق منظور مصالح الغربي The West لتحكم عملية الاقتصاد والتجارة والصناعة، بل وتطال البني السياسية والنسج الاجتماعي في بقية دول العالم "The Rest"، ووصل الحال بتلك الإمبراطورية إلى أنها بدلت تطلّبات مشاريع إصلاحية وتجهزها للتصدير الخارجي.

وتلك الإشكاليات أو التحديات (كما في معجم مصطلحات الإدارة الاستراتيجية) تفرض علينا في العالم العربي - دونما شك - اتباع المنهجية العلمية في الإدارة الاستراتيجية في التخطيط والتنفيذ والرقابة، حيث لا يسوغ - بل ولا يمكن - أن ننعزل عن برامج العولمة ومشاريعها وأطروحاتها كما لا يمكننا التفرط في الإيجابيات أو الفرص - بلغة الإدارة الاستراتيجية - التي تتطوي عليها. إذن نحن مطالبون بممارسة استراتيجية ذكية على جميع المستويات وفي مختلف المجالات والتي من أهمها مجال التعليم العالي بمؤسساته وأشكاله المختلفة.

مشكلة البحث:

يعاني البحث العربي الاجتماعي والإنساني من طغيان المناهج الكمية (انظر مثلاً: الشرقاوي، 1994؛ زاهر، 1996؛ البريدي، 2004 أ)، أي أن ذلك البحث يعيش مرحلة يغيب فيها البحث الكيفي، الأمر الذي أفقدها القدرة على تناول بعض الإشكاليات الثقافية في مشاريعنا البحثية، نظراً لعدم اتساع حدود أبحاثنا "الكمية" إلى تعقيدات المسألة الثقافية واستعصائها على القولية بشكل إجرائي يمكننا من قياسه كمياً من خلال أدوات جمع البيانات الكمية والتي تضخمت كما يقول أحد الباحثين العرب إلى أن تكون جوهر البحث العربي ونبيه وغايته ومنتهاه (زاهر، 1996). وهذا سبب رئيس لهزال كثير من الأبحاث العربية ومطحيها (البريدي، 2005).

بعد استعراض الأدبيات العربية، يؤكد بعض الباحثين على وجود ندرة في الأبحاث العربية الكيفية (النوعية) التي تدارست تأثير لبعد الثقافي في الحقول الاجتماعية المختلفة، كحقول الإدارة (الرشيد، 2003)، وحقول الإبداع والابتكار والموهبة (الشرقاوي، 1994؛ البريدي، 1427هـ)، وعلى هذا فيمكننا أن نقرر أن مشكلة البحث تبقى من ضعف الجهود البحثية العربية التي تحاول استكشاف نوعية تأثير المكون الثقافي ودرجته على البعد الاستراتيجي في المنظمات العربية، سواء من حيث الوعي أو الممارسة (السلوك)، ولكي نزيد من وضوح مشكلة البحث بنابر بطرح تساؤلات تصح عن جوهر هذه الدراسة وتبين الإشكالية الكبرى التي تسعى إلى تفحصها وتدارسها:

هل ثمة فائدة كبيرة نجنيها من جراء قيامنا بأبحاث "كمية" تقيس بعض المتغيرات البسيطة المؤثرة على السلوك الاستراتيجي في المنظمات العربية، كنوع للشركة وحجمها وعمرها وخبرة الإدارة العليا (انظر مثلاً: الدراسة للكمية، للباحثة ناديا أيوب، 1997) مع تغيب العوامل الثقافية المعقدة والتي قد يكون من شأنها أن تد كل المشكلات المحيطة بذلك السلوك بحجة عدم إمكانية إخضاع تلك العوامل للقياس الكمي؟ أي لون من النفع يعود علينا من أبحاث وصفية كميّة "سطحية" كهذه إن لم تلج في معاونتنا على معالجة المشكل الثقافي؟.

خاصة أننا ندرّك أن البحث الكمي - بحسب طبيعته - يعجز عن تجاوز حدود وصف الظاهرة، كما أن ذلك الوصف يتسم بالسطحية، نظراً لعجزه عن تفسير النتائج الكمية وتطليلها (البريدي، 2005)، وإذا يمكن أن نقرر أن الأبحاث الكمية العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية لا يمكن أن تعيننا على أن نجد تفسيراً علمياً مقبولاً يبرر حالة ضعف منسوب الإيمان بممارسة العمل الاستراتيجي في منظماتنا، ومنها مؤسسات التنظيم العالي، لكونها اقتصرت - بحسب الأبحاث التي وقف عليها الباحث - على قياس بعض المتغيرات الكمية السطحية، وهنا تتضح معالم وجاهة تدارس هذه المشكلة البحثية باستخدام المنهجية الكيفية؛ والتي يمكننا أن نعينا على أن نتف - ولو بعد حين - إلى داخل أعضاء المكون أو المشكل الثقافي الذي قد يكون مسئولاً عن ظاهرة ضعف الممارسة الاستراتيجية العربية؛ لنكتشف من ثم الأبواب والدوافع و"الميكافزمت" التي تفسر لنا وعلى نحو مقتنع لماذا اتخذت تلك الظاهرة هذا النمط من السلوك؟ أو لماذا اتجهت الظاهرة في ذلك الاتجاه؟ أو لماذا بدت الظاهرة كما تبدو لنا الآن؟.

من خلال التحليل السابق يظهر لنا أن مشكلة البحث تكثف حول الإشكاليات الثقافية ذات الصلة بمسألة الوعي بالمستقبل والسلوك الاستراتيجي، من خلال منهجية للتشخيص الثقافي التي تستهدف لأن تجدد إجابات مبدئية عن سؤال محوري مفاده:

هل يعود غياب أو ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية إلى عوامل ثقافية أم إلى عوامل بحثية (علمية)؟.

أهداف البحث وأهميته:

تعمل الدراسة على أن تسهم في تحديد الأسباب المحورية التي قد تفسر أسرار ضعف الممارسة الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي من خلال مدارس الإشكالية الثقافية التي قد يكون من شأنها ظهور عدد كبير من الأسباب للصغيرة ذات الطابع التنظيمي والبيروقراطي في جنبات تلك المؤسسات. وينبثق من ذلك الهدف أهداف فرعية أهمها:

1- محاولة مبدئية لتأكيد أو نفي تأثير الإطار الثقافي على وجود ممارسة فعالة للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

2- تحديد مبدئي لأبرز الإشكاليات في الثقافة العربية المعاصرة والتي تحول دون التطبيق الكفء للإدارة الاستراتيجية.

3- تحديد أبرز الأمراض المستشرية وبيان أعراضها في مجال ممارسة الإدارة الاستراتيجية، مع التركيز على مؤسسات التعليم العالي العربية، مع اعتبار منظمات التعليم العالي في السعودية ميداناً للدراسة.

وتتبع أهمية هذا البحث من كونه يتصدى لقضية خطيرة في عالم الإدارة العربية، هذه القضية تتعلق بالبعد المستقبلي والاستراتيجي للمنظمات العربية، وتزداد أهمية هذا البعد نظراً لندرة الأبحاث العربية التي عالجت أو تدارست الإشكاليات الثقافية المحيطة بالإدارة الاستراتيجية العربية، وخاصة أن البحث العربي الإداري قد غلب عليه البحث الكمي الذي يكتفٍ تركيزه على وصف الظاهرة بشكل سطحي (البريدي، 2005)، وهذا بدت ثالث جلبي جانباً من أهمية هذا البحث؛ من خلال اتباع منهجية البحث الكيفي باستخدام التشخيص الثقافي، في محاولة مبدئية ولكنها جادة في الإسهام ببناء إطار منهجي للتشخيص الثقافي الذي يحاول أن يتعمق في بنية الظاهرة محل الدراسة.

منهجية البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند إلى منهج التشخيص الثقافي، حيث يجتهد البحث في إخضاع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة لملاحظة علمية تراكمية وتحليل لمسمياتها الكبرى ذات الطبيعة الثقافية، باعتبار أن الثقافة - بمفهومها الواسع - هي المنظومة العقيدة والقيمية والأخلاقية والسلوكية للمجتمع، والتي تشكل طرائق

التفكير وأنماط الشخصية وتصنع المزاج العام وتحدد آليات التفاعل الاجتماعي" (البريدي، تشخيص الثقافة، تحت النشر). وتسعى منهجية التشخيص الثقافي للوفاء ببعض متطلبات مدخل تطوّل السلوك الاستراتيجي ووصفه وتفسيره، رجاء أن يعيننا ذلك مستقبلاً - ولو بشكل جزئي - على التنبؤ بذلك السلوك في منظمات التعليم العالي العربية، ليس ذلك فحسب بل ولتحكم فيه من أجل تغييره نحو الأحسن. وجلسي أن وصف سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه يشكل الأهداف المحورية التي يسعى علم السلوك التنظيمي لتحقيقها من خلال نماذج ونظريات محددة تتيح للباحث النظر والتحليل للظاهرة محل الدراسة واستكشاف أبعادها والعوامل المؤثرة فيها (انظر مثلاً: حريم، 1997؛ ماهر، 2003؛ Greenberg & Baron، 2003).

ويأتي هذا البحث كمحاولة متواضعة ومبدئية لكسر القشور الصلبة للأبحاث العلمية العربية والتي تتبع في غالبيتها المنهجية العلمية الغربية؛ من أجل صيغ البحث العلمي بالموضوعية والسيطرة والدقة والاعتمادية أو الثبات والصحة الداخلية والخارجية وإمكانية التحقق، والحقيقة تقضي بأن نقر كباثنين بأن تلك المنهجية هي من أفضل الطرق المتاحة لنا حالياً والتي توصلنا إلى الحقائق والفهم والتفسير والتنبؤ والتحكم، غير أننا ننسبه إلى أن المنهجية العلمية الغربية في طابعها العام قد تأثرت كثيراً بالفلسفة الوضعية Positivism (انظر مثلاً: Urmso n& Ree، 1996؛ Tashakkori & Teddlie، 1998؛ Klee، 1999)، تلك الفلسفة التي تتزعم نواء للموضوعية Objectivism التي تستند إلى ألفة ذات طابع تجريبي وكمي، مع استبعاد - مثلاً - الأدلة التي يظفر بها الباحث من خلال ملاحظاته الشخصية العلمية يزعم أنها ذاتية. والزرعة الوضعية أثرت في البحث العربي في العلوم الاجتماعية، حيث أعاقتنا عن الاستفادة من مناهج علمية لا تتوافر على الدرجة نفسها من الموضوعية المزعومة والصرامة أو الإحكام المنهجي بشقه الإجرائي. ونحن هنا لا نهجو ولا نهجر المنهجية العلمية، بل نحاول أن نعيد لها رشدها وتوازنها عبر اعتراف وإع بمختلف مناهج البحث، مع مراعاة طبيعة كل منهج وخصائصه ومراحله وخطواته. وتأخرنا في هذا الاعتراف زهدنا كباحثين عرب في أهمية استخدام المناهج الكيفية التي تؤمن بأن ثمة فرقاً رئيساً بين العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية، إذ تقرر المناهج الكيفية أن عملية ملاحظة وتفسير السلوك الإنساني والاجتماعي - مادة الدراسة والبحث في العلوم الاجتماعية ومنها السلوك التنظيمي - تتأثر بحسب السياق الذي يحدث فيه والذي يكتنز المكون الثقافي والسياسي والاجتماعي والتاريخي (انظر مثلاً: أبو عَلم، 2001؛ سليمان، 2003).

ويخشى الباحث - بسبب الدعوة إلى استخدام المنهجية الكيفية - من ورود اعتراض معرفي (إستمولوجي) على هذا التوجه، والذي ربما يوصف بأنه تراخ عن تطبيق المنهجية العلمية، وأن المنهجية الكيفية مستوذي حتمًا إلى النتيجة التي انتهت إليها للفلسفة "التركيبية" (Urmso n& Ree، 1996؛ Tashakkori & Teddlie، 1998؛ Klee، 1999)، وهي الفلسفة التي تؤمن بأنه لا يمكن للإنسان أن يظفر بمعرفة موضوعية، وذلك أن المعرفة لا يمكن فصلها عن

الإنسان فكراً وقيماً، وهي إنما تتشكل بحسب رؤية وتركيب الإنسان لها في خضم التفاعل الاجتماعي. وقد أدت هذه الفلسفة التركيبية - حتمًا - إلى ثغرات ضخمة، من أبرزها إيهالها في النسبية المطلقة أو فلسفة كل شيء نسبي. كلا هذا تطرف وتحيز معرفي نعرفه جيدًا في الفلسفة الغربية التي تقوم بشكل كبير على التفكير الدوغمائي للثنائي، ونعتقد أن ذلك التطرف وذلك التحيز، هو تطرفهم وتحيزهم هم ولا يلزم أن ننكس نحن به لمجرد أنه قد نكس به "الأستاذ" الغربي.

نعود إلى المنهجية العلمية المتبعة في هذا البحث، لنوضح أن الباحث اعتمد في تشخيص المشكلة وجمع البيانات المطلوبة وتحليلها على أساليب الملاحظة والمقابلات غير الرسمية، من خلال مشاركاته واستشاراته ومناقضاته في بعض العمليات ذات البعد الاستراتيجي كصياغة الرؤية والرسالة والأهداف واقتراح كليات أو أقسام جديدة لبعض الجامعات السعودية وإطلاعه على مطبوعات الجامعات وتقاريرها.

وفي هذا السياق يجب التأكيد على أن منهجية التشخيص الثقافي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل بلورة إطارها الفلسفي والمفاهيمي والإجرائي، وهذا ما يدفع باتجاه نوع من "التسامح" في التعامل مع الأبحاث التي تتبع تلك المنهجية، مع وجوب بذل جهود كافية لتطوير تلك المنهجية. وحتى لا تستغرق قضية المنهجية حيزاً أكبر مما يجب - وربما استغفرنا - يحسن بنا الاكتفاء بما قررناه، على أن نعود نحن وغيرنا إليها في أبحاث متخصصة ومتعمقة.

الاستراتيجية - المفهوم والأهمية:

تعكس الأدبيات العلمية حقيقة أنه لا يوجد إجماع على ماذا تعني الإدارة الاستراتيجية (انظر مثلاً: أبو حف، 1992؛ السيد، 1993؛ غراب، 1986، 1995؛ الحسيني، 2000)، وتعد هذه من الإشكاليات المعقدة التي تحف الإدارة الاستراتيجية، نظراً لحجم الاتفاق على ماهيتها وأهدافها ومجالات تطبيقها. غير أنه يوجد رأي عام بأن الإدارة الاستراتيجية تتمركز حول القرارات المهمة ذات البعد والأثر الجوهري على حاضر المنظمة ومستقبلها، ويركز العمل الاستراتيجي للمدير أو القائد في المنظمة على الاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية والتقنية للمنظمة في ظل بيئة المنظمة الداخلية والظروف المحيطة بها والتي تتضمن عدداً من الفرص والمخاطر (غراب، 1995؛ الحسيني، 2000)، ولعل من أهم ما يميز الإدارة الاستراتيجية قدرتها الفائقة على صيغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار Proactive and Innovative تجاه صنع مستقبلها؛ مما يجعلها تجافي التصرفات الآتية والقائمة على ردة الفعل (Reactive David, 1991). ويؤكد بعض الباحثين (Porter, 1996) على أهمية خلق الموازنة بين الأنشطة الداخلية للمنظمة وبينتها الخارجية على نحو يجعلها قادرة على التكيف، ومن ثم القدرة على خلق ميزة تنافسية، ولتصليب القدرة على المحافظة عليها Sustainable Competitive Advantage بشكل يزيد من قيمة المنظمة لدى عملائها مقارنة بمنافسيها.

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل نضجت من خلالها الممارسة الاستراتيجية في المنظمات (غرب، 1995؛ أيوب، 1997)، إذ اهتمت الاستراتيجية في البداية بالأمر التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والإحصائي والتقني، من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل، غير أن اضطلاع المستثمرين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قللا من فائدة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أضعف المنظمات - في مرحلة تالية - بتبني الإدارة الاستراتيجية، من خلال مديريها لتنفيذيين وبمعاونة من مستشاري المنظمة، عدها عملت المنظمات على إعداد خطط وبدائل استراتيجية متعددة تتيح للمنظمات القدرة على اختيار الأنسب وفق للتغيرات الديناميكية في بيئة المنظمة.

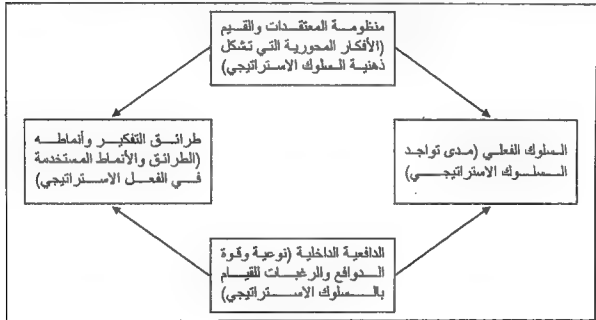
الاستراتيجية العربية والإشكالية الثقافية ... المستقبل كمدخل لتحليل السلوك الاستراتيجي:

تمة اهتمام كبير في الدراسات المستقبلية والاستراتيجية في الدول الغربية (العموي، 2000؛ غالية الله، 1999؛ الهيتي، 2003)، ويتمثل ذلك الاهتمام في تأسيس المراكز المتخصصة في تلك الدراسات والتي تجذب عدداً كبيراً من الباحثين المرموقين مع دعم مالي وإداري وتقني ومعلوماتي كبير، كما تم إصدار عشرات المجالات والدوريات العلمية التي تعنى بالمستقبل واستشرافه، وأصدرت دور النشر مئات الكتب، ووصل الاهتمام لذروتها بإصباغهم صفة العلمية على تلك الدراسات من خلال تسميتها بعلم المستقبل Futurology - وهي تسمية غير موفقة حيث إنها لا تزال في نطاق الدراسات ولما بقي بشروط العلم ومواصفاته - كما تتلادى البعض بضرورة إدخال ذلك للحل في المقررات الدراسية، وفي هذا يقول الفيلسوف الألماني كارل ياسبرس: إنه من المتوقع علينا تبين المعطيات الأساسية لحياتنا الحاضرة وشرح عواقب تصرفاتنا على نحو مبسط (نقلاً عن الهيتي، 2003). ويتفق الدكتور فؤاد أبو حطب (1997) مع هذا الاتجاه، ويشدد على أهمية التدريب على استشراف المستقبل في جميع مراحل التعليم في العالم العربي.

إن المتأمل في واقع الممارسة أو السلوك الاستراتيجي العربي في مختلف المجالات والمنظمات ليدرك أنها تتسم بضعف بَيِّن، حيث يزهد الإنسان العربي المعاصر في بذل أي جهد يذكر للتنبؤ بالمستقبل من أجل الاستعداد له، وكلُّ المستقبل قدر محتوم لا يمكنه الانتفاك منه (انظر: زريق، 1994). وتركيزنا على مسألة التنبؤ بالمستقبل في إطار بحث يعالج الإدارة الاستراتيجية، ينبع من أن التنبؤ يجسد في حقيقته جوهر العملية الاستراتيجية، فعليه استشراف المستقبل وقرآته بمؤشرات الماضي ومعطيات الواقع تعد اللبنة المنهجية الأولى في الفكر الإداري الذي يستهدف صناعة بدائل استراتيجية للمنظمة. ويؤكد الباحثون على أهمية إنتاج تلك البدائل في ضوء سيناريوهات متعددة (العموي، 2000؛ أحمد، 2002؛ غالية الله، 1999؛ وانظر: O'Brien, 2004؛ Godet, 1991؛ Armstrong, 1985؛ نقلاً من الجابري وآخرون، 2004)، من أجل زيادة فرص واحتمالات وقدرة المنظمة على الاستمرار والنمو والريادة من خلال اغتنام الفرص التي ستسبح، وتلاقي المخاطر التي يمكن أن تعرض مسيرة المنظمة، مع مراعاة نقاط القوة والضعف داخل

للمنظمة. واستناداً إلى ما سبق يقرر الباحث أن القباحث حول المستقبل يعتبر مخطئاً منطقياً في بحث يتدارس الإشكالية الثقافية للوعي والممارسة الاستراتيجية، حيث إن التحليل الثقافي يتصرف إلى البنية الأساسية التي تشكل جوهر المفهوم أو القضية التي يتم تحليلها.

ولتحليل السلوك الاستراتيجي العربي - في منظمات التعليم العالي - يراعي هذا البحث أن السلوك الإنساني - أياً كان - هو ترجمة مباشرة للدافعية الداخلية لدى الإنسان، والتي تتولد من طرائق وأنماط تفكيره، والتي تتنمض بدورها عن منظومة معتقداته وقيمه، ليتم تقييم ذلك السلوك "الفعل" في ضوء تلك المنظومة، فإن كان متناغماً معها ثبت وأُرسى وتحول إلى جزء أساسي من الثقافة؛ وإن كان نافراً عنها رد أو كبت أو قمع، مما يحول دون الاعتراف به كمفردة ثقافية داخل أروقة المجتمع، وعلى هذا تتضح أهمية تحليل منظومة المعتقدات والقيم، كنقطة بدء لفهم بواعث السلوك الإنساني وبنية التحتية، الأمر الذي يعين على التفسير وربما التنبؤ والتحكم به مستقبلاً من خلال برامج وآليات محددة، وهذا ما يسعى البحث إلى اتباعه عبر تكثيف التحليل للمنظومة الثقافية التي تقف وراء تشكيل السلوك الاستراتيجي في تلك المنظمات، ويمكن تجسيد ما سبق من خلال ما يمكننا تسميته بنموذج السلوك الإنساني، عبر الشكل التالي:



شكل (1)

نموذج السلوك الإنساني

ملاحظة: تم تطوير هذا النموذج بعد النظر إلى بعض نماذج تحليل السلوك في بعض الحقول المعرفية كتعديل السلوك والبرمجة اللغوية العصبية، حيث تركز تلك النماذج على ثلاثة مكونات فقط هي: التفكير والشعور والسلوك، فنظر مثلاً:

Alder, H. 1996. *NLP for Managers*, London: Judy Piatkus.

ندرة الدراسات المستقبلية العربية:

يخلص الكثير من الباحثين العرب إلى أن هناك ندرة في دراسات المستقبل في العالم العربي، أو كما يعبر بعضهم بأن تلك الدراسات تعيش مرحلة طفولتها في عالمنا العربي (الرشيد، 1408؛ الخطيب، 1998؛ المنجزة، 1988؛ عناية الله، 1999؛ العيسوي، 2000؛ الهيبي، 2003؛ الجابري وآخرون، 2004)؛ ويشدد الجابري وزملاؤه (2004) على أن الأبحاث العربية المستقبلية مع قلتها تعاني من ندرة البيانات وتكتم بعض المعالجات التحليلية. ويؤكد عجاوي (1988) على أن الحكومات العربية ومعاهد البحث لم تولي الدراسات المستقبلية اهتماماً كافياً.

ويلفت وليد عبد الحي (1993) أنظارنا إلى أن الكثير من الجامعات في بعض الدول - ومنها بعض الدول النامية - بدأت تساهم في تنفيذ بعض الدراسات المستقبلية، أما الجامعات العربية فلا تزال نائمة بنفسها عن دراسة المستقبل وصناعاته لمجتمعاتها، في الوقت الذي تعد فيه بعض الجامعات والمراكز في الدول العربية والكيان الصهيوني بعض الدراسات عن مستقبل العالم العربي، وشيوع الدراسات الغربية بمنهج غربي يعني أن امتنا ترى نفسها بمرآة غربية" (الهيبي، 1993: 42). ويشير عناية الله (1999) إلى أن البعض يعتقد في صحة الأطروحة القائلة بخطية المستقبل العربي، وأن المستقبل غير الغربي سيتبع حتماً المستقبل الغربي، ويقر عناية الله بأنها أطروحة هزيلة ولا تستند إلى أساس علمي. واقتناع البعض بتلك الأطروحة يؤكد على وجاهة دراسة الفرضية القائلة بوجود إشكاليات ثقافية في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، وتعد تلك الأطروحة جزءاً من الإشكالية الثقافية، والتي يمكن إرجاعها - جزئياً - إلى ضعف الثقة في الذات، من حيث ضعف قدرتها على أن تعترف أنغام نهضتها على الإيقاع الذي تألفه لأنها وتأس إليه روحها وتحقق به بشريتها وتبرهن على امتلاكها ذوقاً خاصاً به. والمدهش أننا لسنا وحدنا الذين نؤكد على تلك النتيجة، بل إن عدداً يزايد من الباحثين الغربيين بدعوا في تنفيذ دراسات بحثية تثبت أن الغرب ذاته يعاني من أزمت حادة في انصاج رؤية مستقبلية عميقة، الأمر الذي يوقع الآخرين بضرورة بلورة رؤيتهم المستقبلية خارج صندوق "الإمبراطورية" الغربية (Galtung, 1988; Nandy, 1987)، نقلاً عن عناية الله، (1999).

وبينه (الهيبي، 2003) إلى أن بعض الدراسات المستقبلية التي تزعّم اللبس بالموضوعية قد تتبلى رؤى متحيزة من أجل أن تحرف بمسار المستقبل العربي إلى اتجاه كل ما يغذي اللا تحضر ويزيد من السفك الثقافي والسياسي والاقتصادي والعلمي، وهذا يتعارض مع أبسط مبادئ "الهنسة الحضارية" للأمة التي تتطلع لبناء نهضتها بمقاييسها هي لا بمقاييس غيرها وبمزاجها هي لا بمزاج غيرها. ويؤكد فرد بولاك في كتابه صناعة المستقبل (نقلاً عن عناية الله، 1999) على أن الحضارات التي تمتلك صورة متغايرة عن المستقبل تختزن نظرة إيجابية عن إمكانيات الناس، وبالتالي تزيد من قدراتهم على تشكيل المستقبل.

وفي هذا المعنى، يؤكد بعض الباحثين (عناية الله، 1999) على أهمية بلورة رؤية Vision تتسم بالطموح والواقعية والجاذبية معاً، تقع بها التطلعات والجمهور وتكون محركاً للعملية الاستراتيجية على نحو يؤمن بأنه يسعنا تشكيل مستقبلنا بالصورة التي تحقق مصالحنا وتطلعاتنا في ضوء مشروعنا الحضاري العربي الإسلامي بمنطلقاته وثوابته وأهدافه. وبلورة تلك الرؤية تتطلب - كما يقول عناية الله - اللجوء إلى عالم الخيال الخلاق الذي لا يكتفي بـمد أو مزوجة أو نفي الاتجاهات القائمة حالياً، بل يحاول من خلال الانقطاع عن الأنساق والأنماط المضادة للقائمة أن يشكل قضية جديدة بشكل كامل، وأن ينقطع جذرياً عن المفاهيم الجديدة السائدة، فحينما ومتى ظهر الخيال الخلاق فإنه يمثل ميلاداً لعصر جديد، وعادة ما تنشأ حالة عقلية جديدة (47-48)، والخيال الخلاق يمثل قفزة للوعي ووثبة إيمان (كما في تعبير كير كجارو، نقلاً عن عناية الله)، والتحدى أمام تخيل المستقبل ليس في القيام بـمد تلك الوثبة فقط، بل في إيصال الصورة المرسومة لذلك المستقبل للجمهور بشكل جذاب (عناية الله، 1999)، مما يفتح في إقناعهم بنفع تكلفة الوصول إليها بنصف طويل وهمة عالية.

ويقترح عناية الله بعض المعايير التي يجب إعداد الرؤية المستقبلية - والتي يجب أن تـمس اللاوعي العميق - في ضوءها، والتي تشمل:

- 1- أن تحظى بالقبول والشرعية لدى المنظومة الاجتماعية التي تنبأها وتسمى إلى تحقيقها.
- 2- أن تعالج القضايا والاحتياجات المادية لأفراد المجتمع.
- 3- أن تكون ذات مغزى لكل الشرائح الاجتماعية، بما فيها الشرائح ذات الروى التقليدية.
- 4- أن تضمني للنبل على أفراد المجتمع.
- 5- ألا تكون بعيدة جداً في المستقبل، حتى لا تبدو وكأنها "يوتوبيا" لا يمكن الوصول إليها.
- 6- أن تتضمن تحديداً لدور القيادة والطلبة.

ويطرح بعض الباحثين العرب فرضية أن المستقبل لم يدخل الوعي العربي ولم يتضح له هدف عملي في الممارسة الفعلية (الهيتي، 2003)، وغياب الوعي بالمستقبل في العالم العربي يعني الانشغال بتسيير خططنا وأعمالنا الآنية على حساب القيام بعملية للتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للبارع والاستعداد الكافي له، وفي هذا السياق يشير الهيتي (2003) إلى أن الأحداث تبدو وكأنها مفاجآت ونزول لعدم ترسخ الممارسة التنبؤية بالمستقبل لدينا، وبدلاً من دراسة تلك الأحداث وأسبابها وحيثياتها بمنهجية علمية يلجأ الكثيرون إلى الأساليب الدفاعية لتبرير الموقف أو إسقاطها على الآخر. ويذهب الباحث إلى القول بوجاهة تلك الفرضية، وثمة دلائل ومؤشرات تدعمها، ومن ذلك ما يقرره عالم المستقبل العربي المشهور الدكتور المهدي المنجز (1988) من أن اللجوء إلى دراسات المستقبل في العالم العربي عادة ما يكون بسبب وجود مشكلات وأزمات خانقة.

الدراسات المستقبلية الاستراتيجية العربية.. خصائصها وإشكالياتها:

يرى بعض الباحثين أن الدراسات المستقبلية العربية - على قلتها - اتسمت بطابع تجريبي عجز عن رسم تصورات مستقبلية شاملة (عبد الفضيل، 1988)، وفي الاتجاه ذاته، يؤكد المنجزة (1988) على عدم وجود رؤية مستقبلية ذات طابع علمي وشامل، ففي بلاده المغرب -مثلاً- ظل يتحدث أية جهة تعطي أية رؤية مستقبلية شاملة حول مستقبل المغرب.

وميلنا إلى القول بوجاهة الفرضية القائلة بغياب أو ضعف الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر لا يعني البتة أننا نقر بعدم امتلاكنا للقدرة على رفع مستوى الوعي بالمستقبل، ومما يدعم ذلك ما يشهد عليه بعض الباحثين من أن بعض الكتابات والدراسات التي حاولت أن تستشرف المستقبل قد أسهمت في زيادة منسوب الوعي لدى النخبة العربية فيما يخص المستقبل، "وساعدت على استضافة المستقبل في مدلولاتنا اليومية ومشاعرنا الفكرية" (عبد الفضيل، 1988: 55). ومما يؤكد على هذه النتيجة الدراسة التي أجرتها الباحثة إلهام عبيد (1997) التي استهدفت تحديد خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له، وذلك من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس العرب (وبشكل أكثر تحديداً أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الكويت) خلال العام الدراسي 1996-1997. وقد حددت الباحثة 28 مهارة أطلقت عليها اسم "المهارات البحثية والمعرفية" التي تعكس - بحسب رأي الباحثة - مجموعة من المعارف والمهارات البحثية التي يمتلكها الباحث أثناء مرحلة "تصنيعه" و"هندسته" من أجل تمكنه من القيام بالبحث العلمي بالصورة المتوقعة. ولقد تضمنت تلك المهارات "القدرة على التنبؤ في مجال تخصصه بطريقة علمية دقيقة". وقد أشارت الباحثة إلى أن تلك المهارة احتلت المرتبة الحادية عشرة، بمتوسط 4,586، وهي درجة عالية الأهمية.

وبعد التحليل السابق نتضح معالم وجاهة التطارح حيال الإشكالية الثقافية في مسألة الاستراتيجية العربية، بمعنى أننا نساهل وبكل جسارة منهجية عن سر تأثير المكون الثقافي على الممارسة الاستراتيجية العربية، متجاوزين بذلك تخوم المناهج الكمية الضيقة التي تحيلنا إلى أدوات قياس كمي لبعض المتغيرات الكمية السطحية؛ تلك المتغيرات التي تستبطن في الغالب من نظريات ونماذج صنعت في الفكر الغربي، واتباعنا للمناهج الكمية بشكل مكثف صرفنا عن اكتشاف مكامن الخلل في المحيط العربي فيما يخص الموضوعات التي نتصدى لبحثها (و لا نقل قياسها)!

ويميل الباحث إلى أن مسألة غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر - ومن ثم ضمور السلوك الاستراتيجي - إشكالية ثقافية بالدرجة الأولى، وليست إشكالية بحثية ولا بيروقراطية، وفرضية غياب الوعي لا تحتاج إلى كبير جهد في البرهنة على وجودها في منظمات العالم العربي، ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث تشهد ضعفاً في التنبؤ بالمستقبل وضموراً في ممارسة العمل الاستراتيجي. وهذا يدفع

باتجاه إنضاج وعينا وحقن منظومتنا الثقافية بنصل التنبؤ بالمستقبل وتشكيله والاستعداد له؛ وجعل ذلك مفردة رئيسة في جهازنا المعرفي والنفسي، وهذا لا يتحقق إلا إذا أفلحنا في إيصال فكرة أن صناعة المستقبل - بعد عون الله تعالى وتوفيقه - بأيدينا نحن وليست بأيدي غيرنا، كما يعبر عن ذلك مالك بن نبي في مقولته الشهيرة "غير نفسك تغير التاريخ"، وتميزًا لهذه الفكرة، رفع الدكتور إبراهيم العيموي الباحث الرئيس في للدراسة المستقبلية للجامعة (مشروع مصر 2020) شعارًا مفاده: اصنع مستقبلك قبل أن يصنعه لك الآخرون. وفي هذا المعنى يورد الدكتور سهيل عناية الله (1999) قصة لها مغزى، حيث يقول: أن عالم المستقبل والناشط روبرت جنجك Robert Jungk سمع البعض في منتدى عام 2000 يقول: بأنه يتوجب علينا "أن نعمل للحاضر وألا نقلق بصدد 2000 ألفين"، وبعد ليلية من التفكير العميق رد جنجك بالقول بأن العبارة السابقة تحتاج إلى تعديل لتصيح: "لأننا قلقون بصدد عام 2000 دعونا نفعل شيئًا الآن" (46-47)، وهذا يعني أن استصحاب الشعور بالقلق تجاه المستقبل يمنحنا القدرة على الاستعداد له وتحقيق الجودة في تشكيله وصناعته - بعد إرادة الله تعالى وتوفيقه - ويعاود الدكتور عناية الله التأكيد على معنى صناعة المستقبل بالقول بأن النموذج العلمي الذي يقترحه كإطار للدراسات المستقبلية في عالمنا العربي والإسلامي ينظر إلى المستقبل كمتغير تابع وليس كمتغير مستقل كما هو الحال في الدراسات الاجتماعية، حيث يعتبر ذلك النموذج المستقبل متغيرًا تابعًا للخبرة الإنسانية والحضارية.

وهنا قد تكون شبك تحليلنا قد قربت من الإمساك بإشكالية ثقافية معقدة.. إشكالية فعلت فعلها السيئ في وعينا وممارستنا للإدارة الاستراتيجية، إذ نعتقد بوجود تأثير خطير وربما مستتر أو ضمني للنسق الثقافي على الوعي والممارسة، ولكن السؤال كيف؟.

وقبل الانشغال بالبحث عن الإجابة عن ذلك السؤال؛ نصب أنه يلزمنا توضيح مسألة مهمة تتعلق بفهمنا لطبيعة مكونات الثقافة ومفرداتها أو ما يمكن تسميته بالمنظومة الثقافية. والباحث يذهب إلى أن تلك المنظومة تنظم أخلاطاً من الفهم والتطبيق للصحيح والفهم والتطبيق للخاطئ، للعميق والسطحي، النافع والضار، الإبداعي والتقليدي، الشمولي والجزئي، للموضوعي والذاتي، المنهجي والعشوائي، وهذه الإشارة تهمننا في سياق تحليل الثقافة من أجل التأكيد على أننا كمثقلين للثقافة بصدد مركبين ثقافيين: مركب ثقافي منسجم مع المفترض والصحيح والعميق والنافع والإبداعي والشمولي والموضوعي والمنهجي، ومركب ثقافي آخر لا ينسجم مع ذلك. ويرى الباحث أن لدينا أربعة أوضاع وصفية تطولية تفسيرية رئيسة للثقافة، وقد قام الباحث بإيجاد نموذج خاص بذلك؛ ليكون أداة منهجية - ضمن أدوات أخرى - للتفخيص الثقافي عند دراستنا لظاهرة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية، وهي أداة مقترحة لجهود بحثية كبيرة لانضاجها وتطوير إطارها المفاهيمي والإجرائي. ويوضح الشكل (2) ذلك النموذج المقترح (البريدي، تشخيص للثقافة، مرجع سابق):

<p>(2) فكرة (قضية) صحيحة فهم خاطئ</p> <p>أمثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإيمان والعمل. - الحياة والموت. - الثواب والعقاب. - القضاء والقدر. <p>فهم خاطئ لفكرة صحيحة</p>	<p>(1) فكرة (قضية) صحيحة فهم صحيح</p> <p>أمثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإيمان والعمل. - الحياة والموت. - الثواب والعقاب. - القضاء والقدر. <p>فهم صحيح لفكرة صحيحة</p>
<p>(4) فكرة (قضية) خاطئة فهم خاطئ</p> <p>أمثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساطير. - أمثلة شعبية خاطئة. - روايات شعبية خرافية. - قولبة فكرية (تعميمات غير صحيحة). <p>فهم خاطئ لفكرة خاطئة</p>	<p>(3) فكرة (قضية) خاطئة فهم صحيح</p> <p>أمثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساطير. - أمثلة شعبية خاطئة. - روايات شعبية خرافية. - قولبة فكرية (تعميمات غير صحيحة). <p>فهم صحيح لفكرة خاطئة</p>

شكل (2)

النموذج الوصفي التحليلي التفسيري للتشخيص الثقافي

ويعكس النموذج السابق أربعة أوضاع ثقافية، ويدهي أن الوضع الأول (رقم 1) لا إشكال فيه، حيث الفكرة الصحيحة والفهم الصحيح، غير أن الحقيقة تقضي بتقرير أن تشخيص المنظومة الثقافية من خلال تحليل بقية الأوضاع الثقافية أمر صعب، كما أنه مدار نقاش وخلاف ساخن في بيئتنا العربية لأدباب متعددة، يقف البمدان الأيسلوجي والمهجي في مقدمتها، حيث يصعب في حالات كثيرة تحديد معايير "الصوابية" في الفكرة أو الفهم أو للتطبيق.

وفي ضوء ما تقدم، يعتقد الباحث أن ثمة مفردات محددة في بنية الثقافة العربية الإسلامية يمكن أن تكون مسئولة أو "متورطة" في إضعاف الوعي العربي بالمستقبل، من حيث تجفيف إيماننا بضرورة التنبؤ بالمستقبل والتخطيط للنكي والاستعداد الجاد له؛ كشرط للنجاح ولكتساب القدرة على المنافسة وتحقيق الريادة، وقد يعود ذلك للتورط إلى طبيعة الفهم المتبلور في عقول الناس تجاه مفردات فكرية جيدة -سواء الفهم مع فكرة صحيحة" (الوضع رقم 2)، كما أنه قد يرجع إلى تأثير بعض المفردات الفكرية الرديئة -سواء الفكرة مع فهم صحيح أو خاطئ" (الوضعين رقم 3، 4) - على الإطار المعرفي والثقافي.

ومسألة التفتيق عن المفردات ذات للتأثير السلبى على مسألة الوعي بالمستقبل ومن ثم ممارسة العمل الاستراتيجى - مسألة شائكة للغاية، إذ إنها تستلزم تشخيصاً دقيقاً ورصداً عميقاً للإطار المعرفى والثقافى العربى الإسلامى؛ مع الأخذ بالاعتبار المراحل التاريخية التى تولد فيها تلك الإطار وتكون بحسب عوامل متعددة ومعقدة يدخل فيها: المكان والخلفية الفلسفية والعلمية والمنهجية والاجتماعية والميسامية، بالإضافة إلى المزاج الشعبى للمجتمعات العربية.

ومع الصعوبة البالغة التى نكتنف عملية التفتيق والظفر بتلك المفردات، فالباحث لا يرى غضاضة فسي النظائر المبدئى حيالها، بل يرى وجاهة ذلك الممالك المنهجى الذى يقتحم فيه الباحثون بعض الفضاضات الثقافية متسلحين بالمنهجية العلمية التى تلزمهم بالاعتراف الطوعى بدرجة الدقة أو مقدار العمق الذى ظفروا به في محاولاتهم المبدئية ليجدوا من ثم مستوى القدرة على تعميم النتائج، ويمكن لتلك المحاولات المبدئية أن تتبع دراسات علمية أعمق قد توصلنا إلى "القبض" على تلك المفردات المتورطة في "جريمة" تفتيق السوعي بالمستقبل و"إيداعها" في سجون الإطار الفكرى الرديء (بشقيه: زداء الفكرة ورداءة الفهم).

وعطفاً على ما سبق، يتدارس هذا البحث فرضية تذهب إلى أن بعض مفردات مسألة الإيمان بالقضاء والقدر (وهو ركن من أركان الإيمان السنة في عقيدة الإسلام) قد تكون ضمن تلك المفردات الفكرية التى أثرت - بشكل مباشر أو غير مباشر - على مسألة الوعي العربى بالمستقبل ومن ثم الممارسة أو السلوك الاستراتيجى في البيئة الإدارية العربية. وبمنظرة فاحصة للقضاء والقدر، ندرك أنه يختزن قدرة تأثيرية على ماضى وحاضر ومستقبل الإنسان المؤمن به كركن من أركان العقيدة، حيث يقضى القضاء والقدر (فى مرتبة العلم) أن يؤمن الإنسان "بأن الله تعالى عالم بكل شيء جملة وتفصيلاً، أزلاً وأبداً، سواء كان ذلك مما يتعلق بأفعاله، أو بأفعال عبادته؛ فعلمه محيط بما كان، وما سيكون، وما لم يكن لو كان كيف يكون. ويعلم الموجود والمعدوم والممكن والمستحيل ولا يغرب عن علمه مقال ذرة في السماوات ولا في الأرض" (الحمد، 1998: 59). وقبل أن نبز كيفية تأثير مفردات القضاء والقدر على الأزمة الثلاثة، نسوق تحليلاً عميقاً يوضح العلاقة بين تلك الأزمة، وهو التحليل الذى أورده قسطنطين زريق حيث يقول: "الماضى والمستقبل مجريان يلتقيان عند فاصل رقيق زائل هو الحاضر. فما من مستقبل إلا وقد نشأ عن ماضٍ، وما من ماضٍ إلا ويؤدي إلى مستقبل، وما الحاضر إلا تلك الخطفة من الوجود التى يتحدان فيها، ثم تتابع الحياة مجراها، فلا يلبث أن يصبح الحاضر والمستقبل معاً امرأ ماضياً" (1994: 1671/4). ويتسم هذا التحليل بدقته ونكاته في إيجاد وشائج الارتباط بين الأزمة الثلاثة وتحديد الفواصل بينها، كما أنه يلفت أنظارنا إلى مسألة أهم وهي طبيعة تأثير الماضى على المستقبل مع مروره بلحظات الحاضر الخاطفة التى نعيشها في اللحظة الراهنة. وبعد هذا البيان يمكننا معالجة تأثير مفردات القضاء والقدر على الفكر العربى المعاصر في موجة طيف ترسم أولان الأزمة الثلاثة ولنعكاساتها في عقله وروحه وسلوكه، وذلك كما يلي:

- الزمن الماضي: حيث يقضي القضاء والقدر بوجود إيمان الإنسان المسلم بأن كل ما أصابه من خير أو شر فهو من تقدير الله تعالى عليه، مع وجوب عدم التسخط على الماضي حتى وإن جوبه الإنسان المؤمن بميل من المصائب والنكبات، كما جاء في الذكر الحكيم: "ما أصاب من مصيبة إلا بآذن الله ومن يؤمن بالله يهد قلبه" (التناب، 11)، ويمرّر معنى الآية للكرامة ما جاء على لسان رسول الإسلام صلى الله عليه وسلم: "وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كذا وكذا، ولكن قل: قَدَرُ الله وما شاء فعل" (رواه مسلم، 2664). وهذا يورث مكون القلب وطمأنينة النفس وراحة البال (الحمد، 1998). ومن (الفهم الجيد) لهذه (الفكرة الجيدة) ما نقله ابن الجوزي (زاد المسير، 238/8) عن بعض العلماء في الآية للكرامة السابقة، وهو علقمة حيث يقول: "هو للرجل نصيبه المصيبة، فيعلم أنها من قِبَل الله فيسلم ويرضى".

- الزمن الحاضر: لا سبيل للمؤمن بقضاء الله تعالى وقدره غير التسليم والرضا بالقدر خيره وشره، وهذا الرضا والتسليم إنما يكون في اللحظة الراهنة تجاه كل من: اللحظة الماضية واللحظة الآتية.

- الزمن المستقبل: فعبقرية القضاء والقدر تستوجب الاعتقاد الجازم بأن الله تعالى يعلم ما سيكون جملة وتقسيمًا، وجاء القرآن الكريم مثبتًا لهذا المعنى كما في قوله تعالى: "يعلم ما بين أيديهم وما خلفهم" (البقرة، 255)، وقوله "لن ينصبيها إلا ما كتب الله لنا" (التوبة، 51).

تحليلنا السابق ركز على أساسيات "الفهم الجيد" للفكرة الجيدة، حيث يقضي ركن الإيمان بالقضاء والقدر كما جاءت به العقيدة الإسلامية الصحيحة، ولكن هذا لا يعني البتة أن ما تحتويه عقول جميع المؤمنين بتلك العقيدة متناسخًا مع ذلك "الفهم الجيد"، بل نرى ظواهر ومؤشرات على وجود فهم رديء "الفكرة الجيدة"، الأمر الذي جعل القضاء والقدر يستحيل إلى أسلوب من أساليب "التخدير الفكري" لبعض الشرائع، حيث يستخدم البعض للقضاء والقدر لتبرير الضعف وعدم استقراغ الواسع في استشراف المستقبل ورسم سيناريوهاته؛ كما استحال القضاء والقدر إلى ميكانيزم دفاعي يترر العجز في النهي الكفائي للمستقبل واغتنام فرصه ومواجهة أخطائه وتحدياته. وقد نتج ذلك من جراء فهم مغلوطن لمقتضيات الإيمان بالقضاء والقدر وعدم تفهم حقيقته ولا توجهه للتعبد به لله تعالى ولا متى وكيف يتم تحصيل ثمرته، الأمر الذي صنع أنماطًا متعددة من التفكير القائم على الدروشة والخرافة، كما يقول البعض: "لا يجب علينا الاهتمام بالمستقبل، لننقُ فقط في الله" (عناية الله، 1999: 53).

وفي الاتجاه ذاته أعد بركات حمزة (1988) بحثًا عن "تصور طلاب الجامعة عن المستقبل" (تكونت العينة من 368 طالبًا وطالبة بجامعة القاهرة وعين شمس في القاهرة)، وقد توصل الباحث إلى أن 91,6% من الطلاب و96,6% من الطالبات يرون أن "المستقبل بيد الله ولكن يجب أن يفكر الفرد في المستقبل"، مقابل 5,9% و1,4% على التوالي يرون أن "المستقبل بيد الله والولد ما يفكرش"، في حين يرى 2,3% و1,4% أن "الفرد يجب أن يفكر في المستقبل"، وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود فروق جوهرية لصالح الطالبات،

وأرجع بركات حمزة ذلك إلى ازدياد العامل الديني عند الطلاب، أي أن التدين - طبعاً المغلوط - له أثر سلبي على مسألة الوعي بأهمية المستقبل، ومع أن هذا التفسير يشكل مؤشراً لا يمكن التغافل عنه، إلا أنه يحتاج إلى أن يؤخذ بحفظ شديد ويُخضع لاختبارات تجريبية متعددة وفي عينات متعددة على العالم العربي، وأبان حمزة بأن الموضوعات الشخصية قد حازت على المرتبة الأولى عند كل من الطلاب والطالبات فيما يتعلق بأهم مكونات المستقبل الذي يودون التعرف عليه فقد كانت النسبة لدى الطلاب 44,6% و 51,4% عند الطالبات، في حين جاءت الموضوعات السياسية والاقتصادية في المرتبتين الثانية والثالثة عند الفئتين، واحتلت الموضوعات الاجتماعية ثم الموضوعات التعليمية والثقافية المرتبتين الرابعة والخامسة عند الطلاب في حين جاء الترتيب معكوساً عند الطالبات.

أما ما يتعلق بالجانب الآخر من المشكل الثقافي حول السلوك الاستراتيجي العربي، فيتشمل في الفكرة الخلطية سواء أكانت مصحوبة بفهم صحيح أم خاطئ (الأوضاع رقم 3، 4 في النموذج)، تلك الفكرة تفنذي منظومة المعتقدات والقيم لدى الإداري أو القيادي العربي؛ وبالتالي تشكل طريقة التفكير وأنماطه، تلك الطريقة التي تنتج دوافع محددة، والتي قد تكون معززة للسلوك الاستراتيجي الإيجابي أو السلبي. ويعتقد الباحث أن الموروث الشعبي في الثقافة العربية يكتنز كما هائلاً من المفردات الثقافية الجيدة والردنية على حد سواء، والتي قد تكون على شكل أمثال أو حكم أو حكايات شعبية، والتي تعبر بشكل مختصر عن تجارب وخبرات حياتية لفئات اجتماعية معينة (محبك، 1426هـ). ويمكن لبعض تلك الأمثال أو الحكم أو الحكايات أن تؤثر بشكل كبير على السلوك الاستراتيجي لدى الإنسان العربي؛ من خلال تشويه منظومته الثقافية تجاه المستقبل وتشكيله والاستعداد له (بن حموش، 1424هـ)، وتحديد المفردات للردنية في هذا السياق أمر صعب للغاية، إذ إنه يستحق جهداً بحثياً مكثفاً، وقد ذكر الباحث مصطفى بن حموش (1424هـ) نموذجاً واحداً على ذلك، حيث أورد المثال الشعبي الذي يقول: "المكتوب على الجبين ما تمحيه اليد"، حيث يفهم البعض بطريقة تؤولي به إلى الاعتقاد بأن التفكير في المستقبل ضرب من الاعتداء على علم الغيب أو القدر للخاصين بالله تعالى، وثمة مثال شعبي آخر يعزز ذلك الفهم للردية، يقول: "أصرف ما في الجيب يأتيك ما في الغيب"، فيعيش الإنسان اليوم ولا ينظر إلى غده ولا يخطط له، وربما يعتبر ذلك ضرباً من "التوكل على الله" و"الكرم" لاسيما في البيئات القبلية.

وهنا نلزمنا الإشارة إلى أن عدداً من علماء وباحثي الدراسات المستقبلية (من أمثال: ضياء سردار، منور أنيس، بارفيز منصور) يرون أن الإسلام يجسد رؤية مستقبلية للعالم، حيث بدأ ذلك من الرؤى التي رسمها رسول الإسلام محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم) وحولها هو وأصحابه إلى رؤى وخطط استراتيجية (انظر: عناية الله، 1999)، تلك الرؤى والخطط عقلت الماضي واستقلت منه وراحت ترسم برامج عملية مكنّت من قيام المشروع الحضاري العربي الإسلامي بشكل مدهش.

ونشير في نهاية تحليلنا للإشكالية الثقافية إلى أن ضمان جودة الفعل الاستراتيجي في منظماتنا العربية ومنها مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مستوى الانجاح الذي نحققه في اكتشاف بنية الخلل الثقافي المؤثر على جانبيين اثنين لهما صلة بالإطار الثقافي هما: الجانب الوجداني والجانب المعرفي، حيث يتضمن الجانب الأول درجة الإيمان بأهمية التنويع بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له، ويتضمن الجانب الثاني مهارات التفكير وأنماطه، ذلك أن الثقافة تفعل فعلها بالمكونين الوجداني والمعرفي، ويشدد الباحث على أن الفشل في استكشاف مكامن الخلل الثقافي ومفرداته يعني أننا نظفر بـ "قشرة للموز" دون لبه، أي أننا لن نتمكن من الاستفادة الحقيقية من العمل الاستراتيجي، بل قد نمارس سلوكاً استراتيجياً لأغراض دعائية بحتة، وحتى يُقال بلأنا نسير وفق خطط ورؤى استراتيجية، وهذا أشد سوءاً من كوننا لا نستخدم الاستراتيجية مع اعترافنا بالخطأ والضعف والتقصير.

أهم أمراض الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي:

ضمن ما أسماه الدكتور ضياء الدين زاهر (1996) بالخطايا السبع للبحث العربي في دول الخليج العربي، يذكر من بينها "غياب التخطيط العلمي الاستراتيجي" على المستوى الوطني في مجال التعليم العالي، الأمر الذي أدى إلى انعدام الإطار الشامل الذي يجب أن يحكم عملية التفكير الاستراتيجي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وقد استعويض عن ذلك الإطار باستراتيجيات تقتصر للرؤية المستقبلية الشمولية الدقيقة؛ ويصف زاهر تلك الاستراتيجيات بأنها استراتيجيات "تسيير" أمور وليس "تطوير" لأوضاع (زاهر، 1996: 36)، وشأن بين هذه وتلك، وما خلاص إليه زاهر يتفق مع بعض الدراسات الأخرى (عبد الفضيل، 1988؛ المنجزة، 1988).

ويدلل زاهر على مسألة غياب البعد الاستراتيجي في الجامعات الخليجية من خلال دراسته المسحية التي أظهرت أن 97% من عمداء الكليات في السعودية قد ألفوا بعدم توافر خطط استراتيجية، في حين ألفا 80 بذلك 100% و57% من نظرائهم القطريين والبحرينيين والإماراتيين على التوالي. وقد أوضح ما نسبته 43% من مديري وعمداء خدمة المجتمع بأنهم يعملون دون تخطيط مسبق، أي إنهم يسبرون وفق الصدفة والعشوائية.

وبحسب الباحث أن المقدمة السابقة تمهد لنا مسيلاً منهجياً لتكوين النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال ملاحظاته لواقع ولداء بعض الجامعات السعودية في مجال الإدارة الاستراتيجية عبر اتصالاته واستشاراته والتي تأخذ في الأغلب طابعاً غير رسمي مع بعض الزملاء الأكاديميين الذين يعملون في لجان ذات صلة مباشرة بالأبعاد الاستراتيجية في جامعاتهم. وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد أبرز الأمراض التي تعاني منها تلك الجامعات، والتي يعتقد الباحث أنها تعكس إلى حد كبير أوضاع عموم مؤسسات التعليم العالي العربية، نظراً للتشابه الكبير في الأوضاع العلمية في العالم العربي من جهة ولتأثير المكون الثقافي على المجتمعات العربية من جهة ثانية. وتتمثل أهم الأمراض الاستراتيجية بما يلي:

- 1- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية.
- 2- شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي العربية.
- 3- ضعف الدعم للتنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.

وفي الجزء التالي نستعرض تلك الأمراض بشيء من التفصيل، مع إيضاح أبرز الأعراض التي تشير إلى وجودها في مؤسسات التعليم العالي العربية، مع التنبيه إلى أننا في نهاية الدراسة قد أثبتنا بعض التوصيات التي تتضمن بعض الاقتراحات للتحقق من تلك الأمراض عبر دراسات تطبيقية أو تجريبية، مع تضمين ذلك لبعض الحلول المبدئية التي ربما تسهم في التخفيف من حدة تلك الأمراض.

المرض الأول- ضعف الإيمان بالاستراتيجية:

تناولت هذه الدراسة مسألة ضعف الإيمان لدى الإنسان العربي بحتمية العمل الاستراتيجي القائم على استشراف المستقبل من منطلق الاعتقاد بإمكانية صنعته وتشكيله - بعون الله تعالى وتوفيقه - من خلال تبني رؤى مستقبلية إيجابية وطموحة. ونشير في هذا الجزء إلى بعض الأسباب المحتملة لذلك الداء، فمن ذلك ما يعود إلى "أليس"، إذ إن بعض الباحثين (بن حموش، 1424هـ) يحدد عائقاً أساسياً للملوك الاستراتيجي، حيث يشجع قدر من اليأس والإحباط لدى شرائح اجتماعية في المجتمع العربي من جراء التهميش أو الاستبعاد السياسي - بأشكاله المختلفة - الذي يحول دون الاستفادة من النخب العلمية والفكرية في مجال الدراسات الاستراتيجية واستشراف المستقبل، بل يذهب البعض إلى أن ذلك الوضع السياسي السيئ في العالم العربي يضعف الأداء الإداري بشكل عام (عطية، 1993)؛ ويرى البعض الآخر أن انعدام الثقة في الذات العربية قد يحيق أو يمنع الملوك الاستراتيجي في منظماتنا العربية (بن حموش، 1424هـ)، وهناك سبب آخر، له طابع بيروقراطي يتعلق بالبنية التنظيمية والإدارية والمالية للجامعات العربية، حيث إن أغلب تلك الجامعات لا تمتلك صلاحيات واسعة، كما أن الموارد المالية للرئيسة (الميزانيات) تأتي على شكل دعم حكومي مباشر، وهي غير مرتبطة بمستويات أداء أو جودة معينة، بقدر ارتباطها باستيعاب أكبر قدر ممكن من الطلاب وللطالبات، مما يزداد الجامعات في استشراف المستقبل والاستعداد له، نظراً لانشغالها بيوئها عن عدها وباطرافها عن رأسها.

وتتمثل أهم أعراض ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في محيط مؤسسات التعليم العالي العربية بما يلي:

1- تبني بعض الأطر الاستراتيجية لأغراض دعائية:

بالرجوع إلى واقع الجامعات العربية - وتحديداً السعودية - فيما يتعلق بالمفردات الأساسية للإطار الاستراتيجي (كالرؤية والرسالة) Vision and Mission، خلص الباحث إلى أن جامعة سعودية واحدة فقط

تبنت رؤية ورسالة محدثتين كما وضعت هدفاً استراتيجياً يتم تحقيقه في عام 1440هـ وتلك هي جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، في حين اكتفت بقية الجامعات السعودية (وتشمل عشر جامعات) بالأهداف العامة التي قد يرجع بعضها إلى ما نص عليه المرسوم الملكي للتأسيس؛ مما يعني أن تلك الأهداف لتلك الجامعات ظلت كما هي دون تطوير لمدة زمنية طويلة، كالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة حيث تجاوزت المدة 45 سنة (التأسيس في عام 1381هـ)، وجامعة أم القرى في مكة المكرمة حيث تجاوزت المدة 25 سنة (التأسيس في عام 1401هـ). وعدم تبني مفردات أساسية للإطار الاستراتيجي (كالرؤية والرسالة) يؤكد على ضعف الإيمان بالفكر والسلوك الاستراتيجيين في تلك الجامعات.

ولو انتقلنا إلى المستوى العربي في هذا الشأن، فلا نجد اختلافاً كبيراً، حيث وجد الباحث أن عدداً محدوداً من الجامعات العربية قد تبنت مثل تلك المفردات، فبعضها قد تبني رؤية ورسالة (كجامعة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة، وجامعة مؤتة في الأردن، وجامعة جنوب الوادي في مصر)، وبعضها قد اتخذ رؤية (كجامعة طنطا في مصر)، في حين أن بعضها الآخر قد وضع رسالة (كجامعة الكويت في الكويت، وجامعة آل البيت في الأردن)؛ وقد وقف الباحث على ذلك من خلال الموقع المخصص لاتحاد الجامعات العربية (www.aaruu.edu.jo) والمواقع المخصصة للعديد من الجامعات العربية. وما يهمني التأكيد عليه - مع محدودية التطبيق - أن مؤشرات عدة تشي بأن تلك الممارسة في أغلب الجامعات فيما يخص الرؤية والرسالة قد أعدت لأغراض دعائية وعلى نحو ديكوري صرف، واتباعاً لموضة انتشرت في الكثير من المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي، وثمة مؤشرات تدعم تلك النتيجة المحتملة، والتي من أهمها غياب أو ضعف حماس إدارة تلك المؤسسات في التبشير بالرؤية والرسالة واستخدامها كمحرك نفسي ومحفز وجداني لتحقيق الأهداف وصولاً لتلك الرؤية الطموحة، أما مصير للرؤية والرسالة بعد أن تبعث فيها الحياة كتابياً فمأساوي وقيئاً؛ حيث يتم دفنها في مقابر مطبوعات الجامعة وموقعها في الإنترنت.

2- تهميش الوظيفة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

بالنظر إلى الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات يتضح لنا عدم وجود إدارة أو قسم أو وحدة تختص بالإدارة أو التخطيط الاستراتيجي، وفي حالة وجودها في "الخريطة التنظيمية" فإن الغرضية - التي تتوافر عادة مؤشرات على دعمها - تتجه إلى القول بأنها تعاني من ضعف الدعم التنظيمي بالموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، أي أن وجودها يكون شكلياً مما يجعلها عاجزة عن أداء أدوارها بفعالية وكفاءة.

3- تبني بعض أبعاد العمل الاستراتيجي لأغراض روتينية ولأسباب تنظيمية:

كمراعاة الضوابط المالية لتخصيص موازنة الجامعات، أو مراعاة شروط وضوابط لفتح كليات أو أقسام جديدة، أو الحصول على طاقم تعليمي أو وظيفي، أو وضع خطة للائتمعات. ويذكر الباحث أنه انخرط في نشاط

مشابه في إحدى الكليات، وقد كان الهدف وضع "خطة استراتيجية" للحصول على طاقم تعليمي مؤهل خلال فترة تصل إلى عشر سنوات، حيث بدأت العملية "الاستراتيجية" بإمدادنا بجدول يحتوي على خانات معينة، وغاية ما طلب منا - كمفكرين استراتيجيين - أن نقوم بملء تلك الخانات بأرقام ضخمة قدر المستطاع، إذ إن القاعدة في بلادنا العربية تقول بأن "أهل المالية لا يعطونك إلا نصف ما تطلب"، وبهذا يتحول التفكير الاستراتيجي إلى نوع من "الشطارة" في الظفر بصد سمين! وهنا يتضح لنا أن الإشكالية تكمن في عدم اتباع الإدارة الاستراتيجية إلا في حالات ضيقة كالتي أشرنا إليها، وهذه النتيجة تستدعي ما خلص إليه المهدي المنجرة (1988) من أننا في العالم العربي لا نلجأ للتخطيط الاستراتيجي إلا في: حالات الأزمات، وهنا نضيف: و"أوقات الميزانيات".

4- عدم حرص مؤسسات التعليم العالي على إصدار تقارير استراتيجية ذات طابع استشرافي للمستقبل بفرصه ومخاطره:

ولاسيما أن التعليم يتعرض لألوان من التغيير الديناميكي من جراء عاملين رئيسين هما: ربط مخرجات التعليم باحتياجات السوق المتجددة، ومعطيات وأثر الثورة التقنية على العملية التعليمية، كما هو الحال فيما يسمى بـ "التعليم الإلكتروني" وشيوع استخدام الإنترنت والكتب الإلكترونية ووسائل العرض الحديثة وظهور أنماط جديدة للتعليم العالي كالجامعات المفتوحة والافتراضية ونحو ذلك.

5- ضعف الإعداد في عمليات التنبؤ بالمستقبل والدراسات الاستراتيجية:

سبق لنا تقرير أن الإشكالية الكبرى في مسألة ضعف الإدارة الاستراتيجية في العالم العربي لا تعود إلى ضعف أو خلل بحثي أو علمي بقدر ما تعود إلى خلل ثقافي غيب الوعي بأهمية التنبؤ بالمستقبل وأوهن إيماننا بضرورة الممارسة الاستراتيجية، بمعنى أن المنظمات العربية تنوفّر على قدر طيب من المعرفة والخبرة في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الخبراء الباحثين والاستشاريين، ولكن هذا لا يعني البتة أننا نتوجه إلى القول بتكامل البنية البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية في جوانبها المنهجية والنظرية والتطبيقية. نستنتج من ذلك أن تأثير المسألة الثقافية يقلل من فاعلية المتخصصين العرب في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، ويضاف بعد آخر في إضعاف تلك الفعالية يتجسد في ضعف للدافعية للدخول لدى المتخصصين في تنفيذ تلك الدراسات من جراء شعورهم بأن دراستهم لن تأخذ طريقها إلى التطبيق، وإنما إلى الرفوف "الفارسة" بعد أن تدبج بمقدمات المسولين وتزين بجلد فاخر!، ويتمظهر ضعف الإعداد في الإدارة الاستراتيجية في جوانب متعددة منها:

أ- ضعف في المنهجية العلمية المستخدمة في عملية التنبؤ بالمستقبل وإعداد الدراسات الاستراتيجية بما فيها التخطيط الاستراتيجي، حيث يؤدي ذلك إلى إنتاج دراسات هزيلة لا تتمتع بأدنى درجات الدقة

والموضوعية والاعتمادية، مما يجعلها تقتقد "الكارزمية" المطلوبة في المحيط الاجتماعي الذي أنتجت فيه، وهذا يعني نهميشها وعدم تطبيقها، ويشدد الباحث على أن تلك الآثار السببية ستزداد في حالة الاستمرار في استيراد المناهج الغربية في رسم للتصور المستقبلي والاستعداد له. وقد سبق لنا للتأكيد على أهمية بلورة وتطوير نماذج علمية للدراسات المستقبلية والاستراتيجية تنبثق من فكرنا الإسلامي وتراعي خصوصيتنا وظروفنا وأمزجتنا (عليه الله، 1999).

ب- إسناد مهام للتنبؤ بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي لطاغم غير مؤهل من الناحية العلمية أو الخبرة التطبيقية. عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لمعاملات التنبؤ بالمستقبل وإعداد الدراسات الاستراتيجية، وخاصة أن الباحثين يؤكدون على أنها عمليات مكلفة من الناحية المالية (العسوي، 2000)، إذ تحتاج إلى فرق عمل بحثية عالية الخبرة وهي نادرة مما يعني وجوب توفير مخصصات مالية كبيرة بحيث تكفي لجذب الطماء والباحثين ذوي الخبرة، كما تحتاج الدراسات الاستراتيجية إلى العديد من أجهزة الحاسب وبرامج متخصصة وقاعدة معلومات كبيرة.

المرض الثاني- شذويع النمط الإداري على القيادي:

تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى جملة من الفروق الجوهرية بين هذين النمطين (انظر مثلاً: ماهر، 2003؛ Schein، 2004)، ففي حين يركز "المدير" على إنجاز العمل وفق آلية محددة ومشفقة، ينشط "القائد" لإحداث نوع من التأثير على أفراد المنظمة بطريقة تمكنه من تنفيذ برامج التغيير والتطوير، ولا يتحقق هذا التغيير أو التطوير إلا من خلال انشغال القياديين بنوع من التفكير الاستراتيجي الذي يمكنهم من تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم بلورة رؤية طموحة وجذابة والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وحشد الموارد وتركيز الجهود التي تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها.

ومسألة تعريف القيادة شائكة ومعقدة للغاية، وليس هذا مجال البسط والتفصيل فيها، ومما يؤكد على بعد التأثير في القيادة ما جاء في تعريف القيادة للدكتور عبد الرحمن هيجان حيث يرى أنها: "العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين أو العاملين وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (هيجان، 2004)، ولبيان الآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن تترتب على تبني النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، نعرض لأهم الفروق بين ذلك النمط والنمط الإداري، وبمراجعة نتائج الأبحاث العلمية يمكننا تلخيص تلك الفروق كما في الجدول التالي:

جدول (1)

الفروق الجوهرية بين النمط القيادي والإداري

المدير	القائد
المدير يهتم وينتج نظاماً واتساقاً في العمل.	القائد يهتم وينتج تغييراً وتطويراً.
يسير بنظام المكافأة والعقاب.	يحفز ويشدّد الدافعية الداخلية.
يعتمد على قدرته على استخدام السلطة.	يعتمد على قدرته على التأثير والإقناع.
يحرص على تحقيق الكفاءة والفعالية.	يحرص على رسم رؤية طموحة وإقناع الأفراد بها.
يسعى وفق الثقافة السائدة ويحافظ عليها.	يسعى لخلق ثقافة جديدة داخل منظمته.

ويؤكد البعض على أن كثيراً من الدول بدلت بالتركيز على تأهيل "قيادات" في مجال للتعليم؛ باعتباره شرطاً لتطوير النظام التعليمي بما يتناسب مع التغيرات التقنية والاجتماعية (انظر مثلاً: المحبوب، 1996)، بل وذهب البعض إلى أن القيادة الفعالة يمكن أن تخلق بيئة الإبداع (Eberle, 1969 نقلاً عن المحبوب، 1996). وقد خلص الباحث من خلال ملاحظته إلى أن النمط الإداري هو السائد في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي وليس للنمط القيادي. وثمة مؤشرات متعددة تصدّد تلك النتيجة التي ذهبنا إليها من غلبة النمط الإداري على القيادي. ومن ذلك أن بعض الجامعات العربية تدّور من خلال "مدير" وليس من خلال "رئيس"، وكلمة رئيس ترتبط أكثر بالمفهوم القيادي، نظراً لكثرة استعمالها في سياقات قيادية مهمة ومؤثرة في تشكيل الإطار المفاهيمي في العالم العربي، ويدل السياق السياسي من أهم تلك السياقات، ونظراً لأن المصطلح المستخدم هو رئيس الدولة، فقد اكتسبت كلمة "رئيس" إلهاباً قيادياً بخلاف كلمة "مدير" والتي تعكس شخصية موظف عالي الرتبة في دائرة حكومية.

وقد أثبتت بعض الأبحاث أن نمط للقيادة يؤثر وبشكل مباشر على بناء وتشكل الثقافة التنظيمية بجوانبها الإيجابية والسلبية على حد سواء، ويتحقّق ذلك الأثر للقادة - بشكل شعوري ولاشعوري - عبر خلفيتهم التاريخية وطبيعتهم وتجاربهم الاجتماعية وألماط تفكيرهم وشخصيتهم، ورؤاهم تجاه عوامل النجاح الحرجة في مجال عملهم (هيجان، 1992؛ القدينية والعضيلية، 1996؛ البريدي، 2004 ب؛ Schneider, 2000).

وتفيدنا الأدبيات العلمية بأن نجاح العمل الاستراتيجي - بلورة وتنفيذاً - مرتبط بشكل كبير بوجود قيادة جيدة (انظر مثلاً: غراب، 1995؛ الحصني، 2000)، حيث ينشط القادة في التفكير في الأمور المهمة "الاستراتيجية"، موفّزين الأمور الروتينية والتشغيلية لبعض الأفراد، مما يمنحهم وقتاً أكبر وصفاة ذهنياً يمكنهم من بلورة رؤية طموحة جذلية، وينشطون في تسويقها للأفراد المنظمة وإقناعهم بها، بحيث تصبح تلك الرؤية الاستراتيجية وقودهم للتطوير وتحقيق أعلى درجات النجاح والريادة، وهذا ما يفهمهم للالتزام بتحقيقها وتطبيق خطواتها.

وثمة أعراض كثيرة تؤكد على مسألة غلبة النمط الإداري على القيادي وما يتبعه - بالتأزم - من ضمور في الممارسة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية، ونكتف حديثاً حول الأعراض التالية:

1- المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة: بات جلياً لنا أن للمؤسسات التعليمية تحتاج إلى أن تصطبغ بالديناميكية التي تمكنها من التكيف الذكي والسريع مع التغيرات الكبيرة في تقنيات التعليم ووسائل الإعلام وحاجات سوق العمل "الثائرة". وهذا يدفع باتجاه القول بأن تلك الديناميكية المنشودة تتطلب - ضمن أشياء أخرى - تغييراً أو تطويراً في نمط الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وهو ما لا نشاهده ولا نحسه في عموم مؤسساتنا التعليمية، حيث لا نلاحظ تغييراً أو تطوراً جوهرياً في نمط الثقافة التنظيمية عند تعاقب مديري (أو رؤساء) تلك المؤسسات.

2- غياب الرؤية الطموحة المبنية من رؤية استراتيجية تبشر بإحداث نقلة نوعية. لا يلاحظ المتابع لحال غالبية مؤسسات التعليم العالي أنها نقاد من خلال رؤية مستقبلية، تعمل على شحذ "البطارية الداخلية" للعلماء وإنكاء روح التحدي لديهم بضرورة المشاركة في بلورة وتنفيذ خطط وبرامج التطوير بما يحقق الريادة والتفوق في مجال التعليم والبحث.

3- ضعف البعد التحفيزي في أجواء العمل: تنتمي نسبة كبيرة من مؤسسات التعليم العالي العربية للقطاع الحكومي. وتشير بعض الأبحاث العربية إلى تردي مستوى التحفيز والدافعية الداخلية في القطاعات الحكومية (هيجان، 1999)، وليست تلك المؤسسات بدعاً في هذا الجانب. وهذا مؤشر لغياب البعد القيادي الذي يقوم أصلاً على مهارات القائد في الاتصال الإنساني وتحفيز وتشجيع العاملين وإنكاء روح التحدي لديهم، من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤى الطموحة لمؤسساتهم التعليمية.

المرض الثالث- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي:

من أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية سعياً للحيث إلى تمكين المنظمة - ليس من الاستمرار فحسب بل - من التغلب على المنافسين، من خلال تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها (أبو قحف، 1992) بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والاستخدام الفعال للموارد المتاحة عبر التفكير الريادي. وهذا لا يعني أنه لا حاجة للإدارة الاستراتيجية في حالة انقضاء وجود المنافسة الاقتصادية، كلاً، بل ثمة حاجة ماسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، حيث إنها تعين تلك المنظمات على تحقيق أهدافها وتكثيف بذكاء مع المتغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات، وجدير بالذكر أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي تكتنفها صعوبات بالغة نظراً لتدخل "السياسي" في "الإداري"، بالإضافة إلى "معارك" تخصيص الموزونات للمنظمات الحكومية فضلاً عن تعلق خدماتها بشركات عريضة من الجمهور، الأمر الذي يجعلها عرضة لسيوط الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى (غراب، 1995). ونورد في هذا السياق أهم أعراض غياب الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

1- غياب الرؤية وضعف التخطيط على المستوى الاستراتيجي على مستوى الجهات المركزية: يتضح ذلك من غياب التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي، حيث يأخذ التخطيط - إن وجد - طابعاً جزئياً (عبد الفضيل، 1988؛ المنجزة، 1988). وبخصوص التعليم العالي، يظهر ذلك الخلل من عدم وجود خطط استراتيجية على مستوى وزارات التعليم العالي، الأمر الذي يفقد التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي الإطار المرجعي الشمولي والذي يفترض أن يضمن تحقيق التكامل والتنسيق والتناغم في الاتجاهات الاستراتيجية على المستوى الوطني. ونشير إلى بعد آخر يترتب على فقدان ذلك الإطار الشمولي، وهو البعد النفسي، وهو لا يقل خطورة عن سابقه إن لم يفقه، حيث يتسرب اليأس "الاستراتيجي" إلى قلوب المخططين في مؤسسات التعليم العالي بسبب اعتقادهم أن الجهة المركزية لا تمتلك رؤية مستقبلية استراتيجية، فكيف يخطرون هم ويتحملون التكاليف ويكونون أذنانهم في رسم استراتيجيات قد تواجه كل ما يعيقها عن أن ترى نور التطويق، أي أنهم يقولون: نحن أولى بأن لا تكون لدينا استراتيجيات إن كانت "الحكومة" لا تملك شيئاً من ذلك. مع وجود بعض المحاولات الجيدة التي سوف نشير إلى بعضها لاحقاً.

2- عدم طلب وزارات التعليم العالي لاستراتيجيات من مؤسسات التعليم العالي: حيث يشير انعدام الطلب إلى عدم تبني الوزارات للإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى نوع من "الانكسار" الاستراتيجي لدى مؤسسات التعليم العالي. وتترتب على هذا الأمر نتائج سيئة، حيث تغذي الأساليب العشوائية في التفكير والتخطيط والتنفيذ، وتزعزل الجودة، وتتراكم المشكلات وربما تنفجر أزمات لم تكن بحسبان أحد، وخاصة أن العالم العربي يعاني بشكل حاد من أزمات يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تسهم في حلها كازمة البطالة والتي جعلت تبرز مشكلات اجتماعية وأمنية وأخلاقية.

هل يشهد العالم العربي صحوة تجاه المستقبل أم أنها مجرد موضوعة بحثية؟.

في السنوات الخمس الأخيرة شهد العالم العربي تنفيذ بعض المشروعات العربية الجادة في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، وiehنا أن نستعرض أهمها مع التركيز على الجوانب ذات الصلة الأكبر بموضوع بحثنا. فالمشروع الأول هو مشروع مصر 2020، ويتميز المشروع بعدة مزايا، منها أنه وفق في تحديد أهداف تتسم مع الإطار العلمي من جهة، كما أنها تلبي بعض احتياجاتنا - أو لنقل تعالج بعض إشكالياتنا - ذات الصلة بالدراسات المستقبلية والاستراتيجية، فاهداف المشروع تتضمن:

1- صياغة عدد من السيناريوهات، أي بناء التصورات المستقبلية التي ترصد حركة المجتمع المصري في مختلف المجالات.

2- بلورة منهج جديد يعين على إدارة شئون المجتمع والدولة بشكل علمي من خلال توفير أدوات وأسس علمية لمتخذ القرار.

3- تلمية رأي عام بحثي بالمستقبل وتنمية وعيه به على نحو يجعله شغوفاً بالتعرف على ما ينطوي عليه المستقبل من فرص ومخاطر.

ونعتقد بأن مشروعاً جلياً كهذا يحتاج إلى الدعم من قبل المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والفعاليات الثقافية، غير أنه ينقصه - في رأينا - بعض الاعتبارات التي يقف على رأسها ابتكار أو الاعتماد على النموذج العلمي العربي الإسلامي للدراسات المستقبلية، الذي أخذ بالتشكل والبلورة من خلال جهود بعض الباحثين (انظر مثلاً النموذج العلمي الذي يقترحه رعاية الله، 1999).

وتجدر الإشارة إلى أن المشروع تضمن دراسة موضوع لتعلم الذي يشمل: للتثنية والتعليم الأساسي، والتعليم الثانوي، والتعليم العالي، والتعليم المستمر ومحو الأمية، بالإضافة إلى دراسة موضوع للقرات العلمية والتقنية. وقد لُبان المشروع عن عدد من التحديات التي تعترض الدراسات المستقبلية ومنها: المصاعب المنهجية (نظراً لضعف بنية البحث العلمي في العالم العربي)، والمصاعب للمعلوماتية (لندرتها وعدم دقتها وعدم إتاحة الفضاء السياسي للباحثين للحصول على بعض المعلومات الميدانية)، والمصاعب الثقافية (التي تعود إلى غياب الثقافة بخصوص المستقبل لدى المجتمع العربي)، ومصاعب للمناخ العام (التي تعود لضعف الثقافة بالتخطيط والتفكير المستقبلي لحساب بعض العوامل الآتية)، ومصاعب إجرائية (تعود إلى الجانب الإجرائي في عملية إعداد الدراسات من قبل الباحثين)، ومصاعب مالية (تعود إلى النفقات العالية للدراسات المستقبلية ومشكلات تمويلها).

ومن المشروعات الجادة الأخرى، الدراسة التي أصدرها مركز الحضارة للدراسات السياسية في القاهرة، الذي يصدر حولية (أمي في العالم)، وترأسه الدكتورة نادية مصطفى (مستأذ العلاقات الدولية ومدير مركز البحوث السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة). وقد شارك في هذا العمل خمسون باحثاً من دول متعددة، ونشر المشروع في ستة مجلدات ضخمة في عام (2005)، ومن أهم ما يميز المشروع أنه اتخذ مفهوم (الأمة الإسلامية) كوحدة للتحليل والدراسة، والمشروع لا يركز على الجانب المستقبلي فحسب، بل استهدف رصد حركة وفعالية الأمة ولؤضاعها في المعمورة. وقد خصص المجلد السادس لدراسة التحديات المستقبلية للأمة الإسلامية، كما أن المجلد عرض رؤية منهجية مقترحة للدراسات المستقبلية في ضوء الفكر الإسلامي.

وفي مجال العمل الاستراتيجي في منظمات التعليم العالي العربية، يشير الباحث إلى أنه أثناء إعداد هذه الدراسة أعلنت وزارة التعليم العالي في السعودية عن مشروع طموح يمنحاً قدرًا جيداً من التفأل، فقد أشير الخبر إلى اعتراف الوزارة تنفيذ "مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية" من الفترة 1426هـ إلى 1450هـ وتشمل الخطة ما يلي (انظر: جريدة الرياض السعودية، ع 12045، 16-8-1426هـ):

أ- دراسات المحاور وتتناول القضايا التالية: توفير فرص كافية للمتقدمين من الطلاب والطالبات، التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، للتكلفة والتمويل، البنية الأساسية، التنظيم والإدارة، العملية التعليمية، للدراسات العليا، البحث العلمي والشراكة مع القطاع الخاص، وخدمة المجتمع.

ب- دراسات خاصة: الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، وتصميم البيئة التعليمية التي تشمل: تقنيات للتعليم، دور لطلبة، أعضاء هيئة التدريس، نظم تقنية للمعلومات، أساليب للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

ج- دراسات القطاعات التخصصية وتغطي قطاعات للتعليم العالي وهي التعليم العالي الأهلي، التعليم العالي للفتاة، للتعليم للصحي، للتعليم الهندسي، للتعليم للتربوي وغيرها.

الخاتمة والتوصيات:

خلص البحث إلى أن ضعف الوعي والسلوك الاستراتيجيين في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي يمكن إرجاعهما للمشكل الثقافي بدرجة كبيرة، واستعرض البحث من خلال منهجية التشخيص الثقافي بعض المفردات الثقافية التي قد تكون مسئولة عن ذلك الضعف، وقد اشتملت تلك المفردات على أفكار صحيحة مع فهم خاطئ (قضية القضاء والقدر نموذجاً)، وبعض مفردات التراث الشعبي (بعض الأمثال الشعبية الرديئة) باعتبارها أفكاراً رديئة بفهم صحيح أو خاطئ، وعدد البحث ثلاثاً من أمراض الاستراتيجية العربية، وأشار إلى بعض مسبباتها وأعراضها، كما استعرض البحث جملة من المشاريع الاستراتيجية التي تحمل بذور صحوة عربية تجاه المستقبل، مع التأكيد على أهمية مدارسة أمراض الاستراتيجية العربية وبحث سبل للتغاي منها، إن أريد لمثل تلك المشاريع أن تتجح وتفلح في جعل المنظمات العربية تؤمن بأهمية وإمكانية تشكيل مستقبلها وفق منظورها الخاص ومصالحها وظروفها ومقدراتها، أي في ضوء مشروعها الحضاري العربي الإسلامي.

ويحسن بنا أن نختم هذا البحث بعدد من التوصيات؛ علها تعين في ردم الهوة الكبيرة في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية في منظماتنا العربية وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي:

1- إجراء أبحاث كيفية تتناول بشكل متعمق وتصيلي الإشكاليات الثقافية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بقضية الإدارة الاستراتيجية ولدراسات المستقبلية في العالم العربي، من أجل الإسهام في إزالة الخمائر التي تتولد فيها تلك الإشكاليات وتتكاثر.

2- تبني منهجية للتشخيص الثقافي القائم على المنهجية للكيفية في الأبحاث الإدارية والعمل على تطوير إطاره الفلسفي والنظري والمفاهيمي والإجرائي.

3- اختبار أهم الفرضيات التي تم طرحها وتدارسها في هذه الدراسة التي تشمل: فرضية غياب أو ضعف الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر، وفرضية تأثير مسألة الإيمان بالقضاء والقدر بسبب رداءة الفهم من قبل البعض للوعي بالمستقبل وممارسة العمل الاستراتيجي.

4- تنفيذ دراسات تطبيقية لاختبار مدى دقة وصحة أمراض الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية والتي تم إيرادها في هذه الدراسة وبين بعض أعراضها.

5- تطوير نماذج علمية للدراسات المستقبلية والاستراتيجية في ضوء الفكر الإسلامي، مع أهمية القيام بخطوات مراجعة النماذج والمحاولات العربية والعمل على نقدها وتطويرها ومن ثم الاستفادة منها والبناء عليها.

6- دراسة مسألة كيفية زيادة منسوب الوعي بأهمية للتنبؤ بالمستقبل في العالم العربي واقتراح نماذج علمية للقيام بتخطيط استراتيجي واستعداد ذكي وكفء له.

- 7- تصميم برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات في مؤسسات التعليم العالي العربية، مع التركيز على منظومة متكاملة من الموضوعات التي تشمل: أنماط ومهارات القيادة الفعالة، والإدارة الاستراتيجية، ونماذج عملية لجامعات تدار بخطط استراتيجية، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير.
- 8- دراسة الخطط الاستراتيجية التي تمت بلورتها في بعض مؤسسات التعليم العالي وإخضاعها للتحليل والنقد في ضوء منهجية الدراسات المستقبلية والاستراتيجية.
- 9- إدخال قضية استشراف المستقبل في وعي الطفل العربي من خلال إدراج تلك القضية في العملية التعليمية في جميع المراحل، وتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف من خلال تطبيقات وتمارين مصممة بشكل تربوي، بحيث تستهدف غرس الإيمان بأهمية التنبؤ بالمستقبل من جهة، وللتأكيد على إمكانية تشكيل المستقبل - بعد توفيق الله وعونه - وفق ما نريده نحن لا ما يريده لنا الآخر، من جهة أخرى.
- 10- إصدار وتخصيص دورية علمية عربية محكمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، مع أهمية التركيز على البعدين الكيفي والنقدي (وليس الكمي).

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- ابن الجوزي. 1987. *زاد المسير في علم التفسير*. ط4. عمان: المكتب الإسلامي.
- أبو حطب، فؤاد. 1996. "التعليم المصري في القرن الحادي والعشرين"، *مستقبل التربية العربية*، م 2 (6-7)، ص 159-174.
- أبو علاّم، رجا. 2001. *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو لحف، عبد السلام. 1992. *الإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- أحمد، عبد السمیع. 2002. "الوحدة الثالثة: طرق دراسة المستقبل"، في كتاب: محمد منبوي، عبد السمیع أحمد، سعيد سليمان، *مبادئ التربية والمستقبل*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التربية، ص 1-35.
- الأحمری، محمد. 1426هـ. *ملاحج المستقبل*. الرياض: مكتبة الميكان.
- أيوب، ناديا. 1997. "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة"، *الإدارة العلمية*، مج 37، ع 3، ص 423-473.
- البداينة، ذياب؛ وعلي، العضيلة. 1996. "قيم المديرين كمؤشر للثقافات المنظمة: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، مج 8، ص 3-22.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. 2002. *تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002: خلق فرص للأجيال القادمة*. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- البريدي، عبد الله. 2004 أ. *الإنتاج الإبداعي للأستاذ الجامعي في محيط تخصصه باعتباره شرطاً للتجديد في العلوم الاجتماعية: بحث في بواطن المشكلة وتجلياتها*، ورقة بحثية مقدمة لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي - التحديات ولتطوير، كلية التربية - جامعة الملك سعود، الرياض.
- البريدي، عبد الله. 2004 ب. *تحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطوير: دراسة استطلاعية*، ورقة بحثية مقدمة المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني - الرياض.
- البريدي، عبد الله. 2005. *الإدارة العربية والتغيير: من النقل الميكانيكي للتفكير إلى الصناعة الإبداعية بحث في عوامل بناء فعالية الإدارة العربية اللازمة لتحقيق النهضة الحضارية*، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة، جدة.
- البريدي، عبد الله. 1427 هـ. *تحو بناء برنامج عربي لتأهيل مهني وتطبيقي في الإبداع والموهبة*، المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة - مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة.

- بن حموش، مصطفى. 1424هـ. "عواقل المستقبل في الفكر العربي الإسلامي"، مجلة الشهاب بموقع الشهاب للإعلام، www.chihab.net.
- الجابري، نيفاء؛ ويومي، كمال؛ وإبراهيم المحيوس. 2004. "استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة"، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، مج 19، ملحق ع 73، ص ص 5-106.
- حريم، حسين. 1997. *السلوك التنظيمي*. عمان: دار زهران.
- الحسيني، فلاح. 2000. *الإدارة الاستراتيجية*. الكويت: دار وائل للنشر.
- الحمد، محمد. 1998. *الإيمان بالقضاء والقدر*. ط3. الرياض: دار ابن خزيمة.
- حمزة، بركات. 1988. *تصور طلاب الجامعة للمستقبل*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية الآداب.
- الخطيب، محمد. 1998. *"التربية والمستقبل: هل تزداد الهوة؟"*، ندوة استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربي، مملكة البحرين.
- الرشيد، عادل. 2003. *"الإدارة والثقافة - الموازنة بين البراداييم والمبادئ"*، المؤتمر السنوي للعام الرابع في الإدارة، القيادة الإدارية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.
- الرشيد، محمد. 1408هـ. "من معالم استشراف المستقبل في الوطن العربي في القرن الحادي والعشرين"، *رسالة الخليج*، ص 8، 25، 155-188.
- زاهر، ضياء الدين. 1996. "البحث العلمي الاجتماعي العربي: دراسة تطوئية نقدية"، *مستقبل التربية العربية*، م 2 (7-6)، ص 13-50.
- زريق، قسطنطين. 1994. *الأعمال الفكرية العامة للكتور قسطنطين زريق*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- سليمان، خالد. 2003. "لمناهج النوعية والكمية: قراءة أولية في المنطلقات المعرفية"، *إسلامية المعرفة*، ص 9، ع 33-34، ص 181-222.
- السيد، إسماعيل. 1993. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- لشرقاوي، أنور. 1994. *الابتكار لدى تلاميذ مراحل التنظيم قبل الجامعي في البحوث العربية - دراسة تحليلية من أجل نموذج للابتكارية*، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، الدوحة (قطر).
- عبد الحي، وليد. 1993. "الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية"، *لدار البيضاء: عيون المغالاة*.
- عبد الفضيل، محمود. 1988. "الجهود العربية في مجال استشراف المستقبل"، *عالم الفكر*، السنة 18، ع 4.
- عبيد، إلهام. 1997. "خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأكليات التربية" *مستقبل التربية العربية*، مج 3 (11-12)، ص ص 77-118.

- عجاوي، محمود. 1988. "التربية المستمرة وتحديات المستقبل"، *حوالئة كلية التربية*، جامعة الإمارات العربية، السنة 3، ع 3.
- عذابة الف، سهيل. 1999. "مستقبل الأمة، إسلامية المعرفة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، السنة 5، ع 17، ص 43-88.
- العيسوي، إبراهيم. 2000. "الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020"، (كراسات استراتيجية)، القاهرة: مؤسسة الأهرام، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.
- غراب، كامل. 1986. "مفهوم الاستراتيجية الإدارية"، *الإدارة العلمية*، السنة 26، ع 52.
- غراب، كامل. 1995. *الإدارة الاستراتيجية*. الرياض: جامعة الملك سعود.
- ماهر، أحمد. 2003. *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: دار الجامعة.
- محبك، أحمد. 1426هـ. *من التراث الشعبي: دراسة تحليلية للحكاية الشعبية*. بيروت: دار المعرفة.
- المحبوب، عبد الرحمن. 1996. "أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية"، *المجلة العربية للتربية*، مج 16، ع 1، ص 99-126.
- مركز الحضارة للدراسات السياسية. 2005. "الأمة في قرن"، *حوالئة أممي في العالم*، القاهرة: مركز الحضارة.
- المنجزة، المهدي. 1988. "من أجل استكمال ملكم للدراسات المستقبلية"، *عالم الفكر*، السنة 18، ع 4.
- الهيتي، هادي. 2003. *إشكالية المستقبل في الوعي العربي*. بيروت: مركز دراسات للوحدة العربية.
- هيجان، عبد الرحمن. 1992. "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين: الهيئة الملكية للجيبيل ويلبع وشركة سابك"، *الإدارة العلمية*، م (1)، ص 7-28.
- هيجان، عبد الرحمن. 1999. "مؤقت الإبداع في المنظمات السعودية"، *الإدارة العلمية*، م 39 (1)، ص 1-69.
- هيجان، عبد الرحمن. 2004. *القيادة الإدارية التمهلية: مدخل سيكولوجي*. الرياض: دار المؤيد.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Alder, H. 1996. *NLP for Managers*. London: Judy Piatkus.
- Armstrong, J. 1985. *Long-range Forecasting: from Crystal Ball to Computer*, 2nd ed., NY: Wiley-Inter science.
- Atiyah, H. 1993. *Roots of Organization and Management Problems in the Arab Countries: Culture or Otherwise?*, Proceedings of First Arab Management Conference, Bradford, UK, 6-8 July, p 223-249.

- David, F. 1991. *Strategic Management*. NY: Maxwell Macmillan.
- Eberle, R. 1969. "Personal Management for Change and Innovation in Education", *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 3, No. 4, PP. 227-283.
- Galtung, J. 1988. *Essays in Peace Research*, Vols. 1-6. Copenhagen: Christian Ejlers.
- Godet, M. 1991. *From Anticipation to Action*. Paris: UNESCO.
- Greenberg, J. and R. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations*. 8th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Klee, R. (ed.) 1999. *Scientific Inquiry*, NY, Oxford: Oxford University Press.
- Nandy, A. 1987. *Traditions, Tyranny and Utopias*. Delhi: Oxford University Press.
- O' Brien, F. 2004. "Scenario Planning-lessons for Practice from Teaching and Learning", *European Journal of Operational Research*, PP. 152, 709-722.
- Polak, Fred. 1973. *The Image of the Future*, Trans. Elice Bounding, San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. 1996. "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov. -Dec.
- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schneider, W. 2000. Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture, *Strategy & Leadership*, Vol. 28, No. 1, P. 24.
- Tashakkori, A. and C. Teddlie. 1998. *Mixed Methodology*, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Urmson, J. and J. Ree. 1996. *The Concise Encyclopaedia of Western Philosophy and Philosophers*. London, NY: Routledge.
- Watzlawick, P. (ed.) 1984. *The Invented Reality*, NY: W. W. Norton.

**Arab Strategy in Higher Education Institutions:
Descriptive Analytical Approach to
Investigate the Cultural Problematic Factor**

Abdullah Al-Beraidi

Assistant Professor of Business Administration
& Organizational Behavior
Qassim University - Saudi Arabia

Abstract

This paper discusses the problem of the lack of awareness and good practice of strategic management in Arab organizations, and more specifically in higher education institutions.

The purpose of the paper is to find out a tentative answer of the key question: Is such a lack due to the cultural problematic factor or research (i. e. scientific) problematic factor?. Thus, the paper aims at determining the core causes of the problem and to present its main symptoms.

The paper adopts the descriptive analytical methodology in the light of what the paper has called "*Cultural Diagnostic Approach*". The paper suggests a new model to be used in diagnosing the cultural factors which might affect the phenomenon under investigation.

After showing how strategic management is so crucial in all academic institutions, the paper concludes that this lack might be attributed to the cultural problematic factor and lists three key diseases of Arab strategy: (1) Poor beliefs in the importance of strategy. (2) The dominance of managerial approach over leadership approach in higher education institutions, (3) The lack of support of strategic management by Arab governmental bodies.

Finally, some recommendations have been put forward and can be of value to both future research and Arab academic and cultural institutions. Among these recommendations, the paper calls attention to the significance of conducting qualitative, and not quantitative, studies to explore more deeply the cultural problematic factor, and it places heavy emphasis to raise the awareness of Arabs of studying, predicting and shaping the future according to their Arab Islamic Civilization Project through training programmes for managers and leaders in education institutions and curriculum development in different levels in the educations system.

واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية*

د. عبد الفتاح الشملة

رئيس قسم الإدارة - كلية التمويل والإدارة
جامعة الخليل - فلسطين

الملخص:

في إطار القناعة المتأصلة بممارسة عملية التدريب لموظفي الخدمة المدنية، فإنه من الضروري تفحص هذه العملية من خلال مجموعة من الدراسات، وذلك لضمان فاعليتها ووضع الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بها. وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العملية البحثية وأهدافها ومدى وألية استخدامها في التدريب، واتجاهات مختلف الأطراف نحوها. ولغايات جمع للمعلومات صمم للباحث استبيانان: الأولي وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية، والثانية وزعت على فئة للتنظيمات العامة المستفيدة من للتدريب (متدربين ومدراء)، والمدرسين، والمؤسسات التدريسية، كما تم تحليل الكثير من الوثائق، وتنظيم للملاحظات والمقابلات مع ذوي العلاقة بالعملية للتدريبية والبحثية.

وكد خلصت الدراسة إلى أن الأبحاث الإدارية قليلة، والأبحاث ذات العلاقة بالتنظيمات الحكومية قليلة جداً، كما تبين أن فكرة البحث تتبع غالباً من الاهتمام الشخصي، وأن أقوى دوافع ذلك هي لإغناء الشروة المعرفية للباحث وترقيته. ويبرز الضعف في حركة البحث الإداري إلى ثقل العبء التدريسي، وزيادة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، وتكثي مستوى التنافس للبحث بين أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك نظراً لقلّة عددهم وازدياد عدد الطلبة في كليات الإدارة. وبالرغم من قيام الجامعات بالمساعدة في توفير المتطلبات البسيطة للبحث كالمطابع والتصوير، فإن هناك حاجة لتزويد المكتبات بدوريات ومجلات علمية متخصصة، الأمر غير المتوفر لدى غالبية الجامعات لسبب مادي. أما إدارة البحوث فقد بدأ دورها ناشئاً في اللجنة الأخيرة لوزارة التعليم العالي، وعلى الصعيد الداخلي للجامعات فإن تكثي مستوى فاعلية مجالس وعصائد البحث العلمي يعود إلى سبب مادي أيضاً، الأمر الذي أدى إلى عدم انتظام صدور مجلات البحث العلمي أو النشرات الجامعية الأخرى، وما يزعج أعضاء الهيئة التدريسية هو تأخر الإجراءات المتعلقة بمنح اللقب العلمي المترتب على إجراء الأبحاث. أما عن العلاقة بين الباحثين فقد تبين أن كل باحث له شأن، فمستوى التعاون متدن والمعرفة عن الإنجازات البحثية للزملاء ضعيفة حتى داخل الجامعة الواحدة، وغالباً ما تتم بالصنفة.

* تم تسلم البحث في يونيو 2006، وقبل النشر في سبتمبر 2006.

أما عن استخدام الأبحاث الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية تدريبياً، فقد وجد الباحث أن هذا الاستخدام ضعيف جداً وغير منظم، ولا يتم في إطار استراتيجية. ويهدف هذا الاستخدام إلى دعم وجهة نظر المدرب وإكسابه تأثيراً أكبر ولتنشيط المعتدلين. وبالإضافة إلى ذلك فقد لوحظ غلب شبه كامل للأبحاث من رزمة المادة التدريبية، أو حتى الإشارة إليها ضمن المراجع المقترحة، في حين أنها نادرة الوجود في مكتبات المؤسسات التدريبية، وحتى وجودها في مكتبات الجامعات فهو غير منظم.

أما عن طرق استخدام البحث في التدريب، فكانت في الغالب من خلال النقاش ومجموعات العمل، كما استنتج الباحث أن النتائج والتوصيات هي أكثر أجزاء البحث استخداماً في التدريب. وأن المدرسين الأكاديميين هم الأكثر تبنياً لاستخدام الأبحاث في التدريب. أما عن علاقة المؤسسات للتدريب بالبحث فقد وجد أنها ضعيفة جداً، فلاهتمام به متدن ولا يقع ضمن قائمة أولياتها. وفيما يتعلق باتجاهات المدرسين والمعتدلين نحو استخدام البحث في التدريب، فقد وجد الباحث أنها إيجابية جداً، لكن هناك ثلة في الأبحاث التي

تخص التنظيمات الحكومية الفلسطينية، كما أن كتابة هذه الأبحاث - إن وجدت - بلغة علمية بحتة قد أعاققت استخدامها بسلاسة في التدريب. وفيما يتعلق بتوقيت استخدام البحث في التدريب فقد أفادت الغالبية العظمى من أفراد العينة بأن الموقف التدريبي هو الذي يحكم التوقيت. ومن ناحية أخرى تبين لجوء معظم المدرسين - خاصة الأكاديميين - إلى مجلات الأبحاث العلمية للدول الأخرى لدعم موقفهم التدريبي، لكن هذا الاستخدام أيضاً يبقى عشوائياً وغير مرتكز - في معظم حالاته - إلى خطة.

ويشكل عام فإن ضعف استخدام البحث في التدريب يعود إلى عدم الوعي الكافي لأهمية ذلك، وضعف العملية البحثية، والعشوائية في الاستخدام، وضعف العلاقة ما بين الباحثين والأطراف التدريبية، وعدم قيام الباحثين باطلاع الآخرين على أبحاثهم، وعدم تزويدهم بلمسح منها.

ومن هذا المنطلق توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تفعيل دور المعهد الوطني للإدارة العامة ليقوم بدوره المفترض في تكاملية العلاقة بين البحث والتدريب والنشر.

- ضرورة تشجيع البحث العلمي وربطه بالقطاع العام وخطته التطويرية، دعم البحث مادياً.

- تشجيع ودعم دراسة الإدارة العامة.

- إنشاء صندوق وطني لدعم البحث.

- وضع المعايير المثلى للتدريب موضع للتنفيذ.

- وربط البحث والتدريب بخطة التنمية وبمشكلات التنظيمات العامة.

كما أن على الجامعات أن تهتم أكثر بتعميم الأبحاث والعمل على النظام صدور مجلات الأبحاث، وتشجيع الأبحاث المشتركة. كما يتوجب على المؤسسات التدريبية وضع أطر ومعايير واضحة لاستخدام البحث في العملية التدريبية، وتجميع الأبحاث في مكتباتها، وتقييم فاعلية المدرب من خلال استخدام البحث في التدريب، وتسهيل مهمة الباحثين في عرض أبحاثهم على جميع أطراف العملية التدريبية.

المقدمة:

تعد كفاءة الموظف الجانب الأكثر حساسية في الدعامات الأكثر أهمية لوجود المؤسسات، فهي تلعب الدور الأساسي في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فمهما تصنفت خطط التطوير بالدقة والموارد بالوفرة، فإنهما ستكون عاجزة في ظل تندي مستوى الكفاءة، فالنقص في الموارد المادية يمكن أن يحوض بوجود كوادر مدربة ومؤهلة (القريوتي: 91)، ففي دراسة للبنك الدولي عن التطوير في 192 دولة تبين أن 16% من لنمو في هذه البلدان يعود إلى رأس المال المادي، و20% منه يعود لرأس المال الطبيعي، و64% منه يعود لرأس المال البشري (غانم: 183). ولذلك أصبح من الضروري والمنطقي تنظيم وتنسيق وتفعيل هذه الطاقات والإمكانات، فبدأت إدارات القوى البشرية الاهتمام بالتدريب وأصبح رأس المال البشري يتصدر أولويات وخطط وجهود التنمية البشرية كسبيل للتنمية الشاملة، وبالرغم من أن التدريب من الاستثمارات الأكثر تكلفة، فإنه لا يدل له، فهو مصدر معظم المهارات اللازمة بعد سن الخامسة والعشرين، ومصدر كل المهارات اللازمة لكل وظيفتين من ثلاث وظائف (توفيق: 88)، وإذ تعي الدول هذه الحقيقة فإن المتقدمة منها تتفق الأموال الطائلة لتدريب موظفيها، في حين تميل دول العالم الثالث إلى تكريس السواد الأعظم من مواردها إلى قطاعات التطوير المادية، وتعتمد مبالغ قليلة للتدريب بالرغم من القناعة بأهميته.

ويعرف التدريب بأنه جهد هادف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية من قدرات ومهارات ومعارف وأنماط سلوكية لتعزيز فاعليته في تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها، وقد أثبت التدريب المنظم لفضليته في توفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية وبطريقة عاجلة (الطيب: 6)، ويرأي Anderson (1) أن الموظف لا تنوم كفايته إن لم يدوم على تحديث قدراته واكتساب الجديد من المعلومات والاطلاع على الإبداعات، (Anderson: 1)، فالعلم متطور والبيئة متغيرة والإمكانيات متذبذبة، كل هذا وغيره يستدعي من الموظف أن يطور ذاته.

ويلجأ البعض إلى المشاركة في التدريب كترغبة في الحصول على وظيفة مرموقة، ففي اليابان - المشهود بلجائها الإداري - يتعلم الياباني وهو على مقاعد الدراسة أن مفتاح الحل هو التميز في الأداء، ومن هذا المنطلق تقوم الأسرة اليابانية بإفلاق جزء كبير من دخلها لتهيئة أبنائها للحياة العملية من خلال التدريب، حيث القناعة بأن الكفا هو الذي سيفوز بالوظيفة (القريوتي: 28). وكذلك أخرى على أهمية التدريب فقد أثبتت دراسة أسباب تراجع معدلات نمو الاقتصاد الليبطيني، بأن ذلك يعزى إلى النقص في تدريب الكوادر الإدارية (Anderson: 1)، إذ إن استمرارية التدريب يحافظ وكفائه تحافظان على صحة وحيوية المؤسسات وزيادة نشاطها، وتطوير فاعليتها أيضا.

والتدريب ضروري لكل الأطراف، فهو مهم للفرد ليكسبه الراحة وثقة بالنفس وللفترة على التأثير ... إلخ. وهو مهم للمؤسسة لأنه يزيد من فاعليتها وقدرتها الأدائية للتطويرية والسمعة والاحترام، وهو مهم للاقتصاد الوطني ليندفع به إلى النمو والازدهار، وهو مهم لمؤسسات الدولة ككل، لأنه يجمع ما بينها في إطار تعامل تكاملي مشترك يبد الثغرات ويحني ثمار تراكم النتائج، كنتيجة حتمية لهذه الأهمية فإن عدد المؤسسات التدريبية

وتخصصها يزداد يوماً بعد يوم. وعلى الصعيد الحكومي فقد أصبح عرفاً محتوماً تأسيس معهد للإدارة العامة يتحمل مسؤولية إدارة تدريب موظفي المنظمات الحكومية. فقد أصبحت الوظيفة التدريسية مهنة لها أفرادها، وتمارسها الإدارة باستمرارية وانتظام (ياغي: أ) وفقاً لأسس ومبادئ وضوابط واستقلالية في السياسات والتشريعات والميزانيات الخاصة بها.

متطلبات فاعلية التدريب:

بالنظر لأهمية التدريب والدور الذي يلعبه في التنمية للشاملة، فقد قام خبراء التدريب بدراسات كثيرة للتوصل إلى نظرية تتعلق بمتطلبات فاعلية هذا النشاط فكان من هذه المتطلبات ما خص السياسة العامة ومنها ما خص التخطيط، ومنها ما خص المدرب أو المؤسسة للتدريب، أو المتدرب ... إلخ.

وفي دراسة لـ "القلمة" حول الديناميكية التنظيمية لمعاهد الإدارة العامة، استنتج أن هناك مجموعة متكاملة من العوامل التي ترفع من فاعلية الأداء التدريبي، منها: قوة البنية التحتية، تبني الجهد التكاملي للتدريب، وخاصة من خلال دعمه بالبحث والمنشورات، والاهتمام للسواعي للتدريب، وتكريس حقيقة أن التدريب يمثل إطاراً يجمع مؤسسات القطاع العام، واستقطاب مختلف الأكاديميين والباحثين والمدراء الفاعلين والمسياسيين ونشطاء المجتمع للقيام بالتدريب، وتعاون الباحثين والمدرّبين في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير المادة للتدريبية (Shamleh: 339, 1990).

وفي دراسة أخرى لـ "حسن أبشر الطيب" بعنوان "مؤسسات التنمية الإدارية العربية: واقعها الراهن وأفاق المستقبل" كان أحد الاستنتاجات البارزة أن وظائف التدريب والبحوث والاستشارات هي أنشطة متكاملة يغذي بعضها بعضاً، وتشكل البحوث لقاسم الأعظم بينها (الطيب: 70، 89). ولدى استعراض "بلك" للتدريب من منظور للنظم، فقد وضع البحث ضمن المتطلبات الأساسية لفاعلية العملية التدريبية (Balk: 11). هذا فيما أفاد خبراء الأمم المتحدة بأنه لا بد للمؤسسات التدريبية من إجراء الأبحاث متعددة الاتجاهات، مركزة على لتساؤل عن المشكلات الإدارية، لتلخص إلى استنتاجات وتوصيات تحقق الجانب الأكبر من رسالة هذه المؤسسات.

أما ندوة "معاهد الإدارة العلمية والجامعات في التنمية الإدارية" والتي عقدت في المغرب عام 1981، فقد لوصت - فيما لوصت به - بتكثيف ودعم الجهد البحثي، وتأكيد الاستفادة الكاملة من خبرة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات في ذلك، وتشجيع الباحثين الإداريين على التكيف، وأن تقوم الجامعات بإعطاء أهمية خاصة للدراسات والبحوث الإدارية، فيما يرى "ياغي" أن للبحوث تمثل عصباً مهماً في عملية دفع عجلة للتنمية الإدارية إلى الأمام (ياغي: 266-267). ولا يغيب عن الذهن أن التدريب يتعامل مع الواقع الإداري، ولذلك لا بد أن تكون ملابته واقعية إن أريد له النجاح، الأمر الذي يتم من خلال البحث العلمي كأحد الأولويات الأساسية لتحقيق ذلك.

وفي دراسة "جميل جريسات" المعنونة "المدرّبون في الجامعات والمعاهد العربية" تبين أن 57% من أعضاء مؤسسات التدريب الإدارية يقومون بإجراء الأبحاث، في حين تصل هذه النسبة إلى 53% من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات (جريسات: 20). وإن كانت هذه الإحصائيات تبين اهتمامًا بالأبحاث، فإنه لا بد من السؤال: ما مدى الاستفادة من هذه الأبحاث؟

ومن خلال نظرة متقصصة لما ورد أعلاه تبرز المكلة التي يحتلها البحث العلمي في التدريب، وهذا يشير أيضًا إلى أهمية الدور الذي يلعبه الأكاديميون كباحثين ومدرّبين، ف لديهم الجديد من المعرفة والنظريات، ولديهم القدرة على الكشف عن الحقائق علميًا، فالبحت فائدة شاملة قبل، وأثناء وبعد للتدريب، إضافة إلى دوره في إغناء المكتبة التدريبية، فهو جزء لا يتجزأ من واقعية التدريب ومن المتطلبات البنوية للمؤسسة التدريبية، وفاعليته فيها على حد سواء، ومن هنا فإنه من الضروري التعرف على ماهية البحث الإداري، ومساهمته في التدريب.

البحث الإداري - ماهيته وميزته:

يرى زويلف والطراونة أن البحث عملية فكرية منظمة من أجل تقصي الحقائق بشأن مشكلة أو مسألة ما للوصول إلى حلول ملائمة أو نتائج صالحة للتطبيق على الحالات المماثلة (زويلف والطراونة: 245)، في حين يرى "فيليبو" أن البحث تحليل يهدف للكشف عن القوانين التي تحكم الأنشطة الإدارية (Filippo: 568)، ويمكن إيجاز القول بأن البحث الإداري جهد منظم وشامل للتحقيق في واقع الموضوع قيد البحث لاستكشاف الحقائق وتحليلها، وصولاً إلى المبادئ والقوانين التي تحكم الممارسات كمدخل لتحديد ما يلزم من إجراءات.

إن ما يميز البحث العلمي وخاصة الإداري منه هو وجود المبادئ التي ينطلق منها والإجراءات التي يتبعها ومواصفات الأدوات المستخدمة، حيث يكسبه ذلك القدرة على الوصول إلى الحقيقة الشاملة، فالمرحلة والتي منها غربة المعلومات وتحليلها وإعادة تقديمها مثلاً - تكسب النتائج مصداقية إلى جانب أصالتها، ومن جهة أخرى فإن قيام الباحث بإبراز العلاقات ما بين مختلف متغيرات الدراسة يجعل الاستفادة منها تدريبياً، إلى جانب الفوائد الأخرى.

أهمية البحث الإداري:

تتطلب الحاجة إلى التدريب فيما تتطرق من التغيرات التي تحصل في التنظيمات العامة وبيئتها، والبحث العلمي هو أداة صالحة معبرة عن واقع الظاهرة قيد البحث. ومن هنا تبرز ضرورة تكامل الدور البحثي والتدريبي. فمن البديهي أن يبدأ النشاط التدريبي بالبحث العلمي عن الاحتياجات التدريبية، ومن ثم البحث لتحديد منطلقات وضوابط تصميم البرامج التدريبية، ومن ثم البحث عن المادة التدريبية، لتمثل نتائج الأبحاث الجزء الأيسر من التدريب، والذي ينتهي أيضًا بالبحث عن فاعليته وأثره وما يلزمه، فلا بد من الاعتماد على المعلومات العلمية العملية الدقيقة والمصنفة - التي يأتي الجزء الأكبر منها خلال البحث - سيكون للتدريب جهدًا مبنيًا على التقاليد والتخصصين

والأنفصل الوقتي، وكلها أمور تبرز للتناقض في أي جهد هادف (الطوب: 88)، فتلك المعلومات تمثل أحد الأركان الأساسية التي يبدو دونها التدريب ميتوراً ضعيفاً، كما أن للتدريب والبحث يعدن متطلبات لازمة للتنمية. ومن هذا المنطلق يلعب البحث دوراً مهماً في تطوير الإجراءات وجميع الجوانب المختلفة للمؤسسة (Goyal: 25)، وهو يزودنا بالفهم المتكامل، ويمكننا من للتنبؤ، ويمكننا القدرة على مواجهة صعوبات الحاضر والوقاية من مشكلات المستقبل، وباختصار فهو يعطي الإداري أداة تمكنه من القدرة على إدارة التغيير.

ومن المؤشرات التي تزيد القناعة بأهمية البحث ما يتضمنه هيكل التنظيمات العامة لدائرة البحث والتطوير كظاهرة عامة وشبه ثابتة، ففي ذلك إشارة واضحة إلى الحاجة والقدرة المتحصلة منه. ونقيد الدراسات أن اليابان هي أكثر دول العالم إنفاقاً على البحث والتطوير، حيث تفرد له دولر ومؤسسات معتبرة وميزانيات ضخمة، ففي عام 1991 أنفقت اليابان 2.86% من دخلها المحلي الإجمالي على البحث، أي (77,700 مليون دولار)، وتأتي الولايات المتحدة في المرتبة الثانية بإنفاقها 2.78%، ثم ألمانيا 2.58%، وفرنسا 2.42%، وبريطانيا 2.26%، أما إنفاق الدول العربية جميعها فقد بلغ 0.57% من دخلها المحلي (القيروني: 86-93)، كما نقيد الدراسات أيضاً أن عدد المشتغلين في البحث العلمي في اليابان هو 2,500 باحث لكل مليون، بينما في ألمانيا 1,600، وفي بريطانيا 1,400، أما في العالم العربي فهو 120 لكل مليون. (عبداً: 72)، وفي ذلك إضافة إلى الدلالات العملية والنظرية على ضرورات البحث وقيمه التي ثبت جدواها والاهتمام المتنامي بها.

ويفيد "القيروني" أن اليابان تتجاوز المدى الداخلي في اهتمامها بالبحث إلى قيام المؤسسات اليابانية بإرسال مبعوثين لمختلف أنحاء العالم ليزودوها بالجديد من الأبحاث والأفكار التي تظهر في هذه الدول، وهي تبدي استعداداً فعلياً للاستفادة من نتائجها (القيروني: 45-46). إن ما ورد أعلاه من إحصائيات يدل على دور البحث العلمي في ارتقاء الدول بممارستها ومكانتها الإدارية والدولية في جميع المجالات، وتتداخل عمليات البحث والتدريب، ليس فقط باعتبار أن كلاهما مدخل للأخرى، وإنما تتداخلان في الوقائع الإجرائية أيضاً. فتحديد الهدف، والتحقيق، والتقييم، والمنهجية، والتسلسل، والتصميم، ومبدأ علاقة السبب والنتيجة ... كل هذه مفاهيم ذات تطبيقات إجرائية بحثية وتدريبية، فمراعاتها مهمة جداً للباحث والمدرّب وترتبط بمصدقية كل منهما وفعاليتها.

الجامعة والبحث والتدريب:

إن استعراضاً سريعاً لرسالة الجامعة يبرز الإشارة الصريحة إلى دور الجامعة في تنمية القدرات، وإجراء الأبحاث وخدمة مؤسسات المجتمع. ومن هنا يبدو تلازم الأدوار البحثية والتدريسية والتدريبية للجامعات، حيث توصف الجامعات بأنها المكان الأمثل لإجراء الأبحاث العلمية (عبداً: 71)، وبهذا فإن تفاعل المؤسسات التدريبية مع كليات الإدارة في الجامعات لا يعتبر من كماليات العمل، بل هو إحدى ضروراته ومتطلباته، فهناك أهمية متحصلة من جراء التفاعل أو هذا التعاون، فمن خلاله يعرف كل جانب

الأخر حق المعرفة، ويعرف الجانبان كيف يخدم كل منهما الآخر، ليحققا هدفا استراتيجيا في تطوير المجتمع، وعلى المدى القصير فإن هذا التكامل يفتح الباب للتفكير والإبداع وتبديل الأدوار وتوسيع مساحة البقعة المشتركة مما يقوي الجهود ويغنيها، كما يمكن من الاستفادة القصوى المتبللة من لطاقات والإمكانات. وهذا التعاون يُمكن الجامعات من التجابوب بشكل أفضل مع متطلبات الكفاءة في مواصفات الخريج كسبيل للارتقاء بالثقافة والمصادقية البيئية، كما أن إجراء الأبحاث العلمية يمثل خدمة تؤدي في محصلتها لانهائية إلى تطوير أساليب عمل موظفي الدولة وتزويد الموظفين بالقطرة والمهارة والمعرفة اللازمة لحل المشكلات الوظيفية (غانم: 203) وللتعامل مع الأمور الواقعية. وبشكل مختصر فإن للتدريب والتعليم والبحث والاستشارات متطلبات أساسية للتطوير والإصلاح، والأهم من وجود هذه المتطلبات هو مدى ترابطها وتعاون مختلف الأطراف القائمة عليها من أجل الاستفادة المشتركة (إسليمان: 18)، وهو الأمر الذي تحيه الدول المتقدمة وتعمل من خلال مفهومه، بل إنه أحد العوامل التي أدت إلى تعزيز تقدمها بدرجات متسارعة.

الفائدة الإجرالية للبحث:

يوغر البحث للتدريب الكثير مما يحتاجه، وفيما يلي ملخص له:

يعد البحث ذليلاً توضيحياً، وهنا يلعب البحث الدور الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية ليصبح المنارة التي توجه إليها الجهود التدريبية، ويضئ الطريق أمام للقراءات الإدارية اللازمة للمتربين، وهو دليل لتصميم البرامج والمادة التدريبية، ومؤشر على مدى الاستفادة من التدريب وأثره، ... الخ.

وللتدريب مدخلات، الأصل أن يكون البحث أولها (تحديد الاحتياجات التدريبية والمادة التدريبية)، فهو يحتوي على المعلومات والحقائق والتفسيرات التي يحتاجها أطراف العملية التدريبية. كما أن تواتر الأبحاث وتراكمها يؤدي إلى التوصل للنظريات التي تحكم الموقف الوظيفي. فأبحاث المؤسسات العلمية هي خير مساهمة في وضع مفردات ومناهج الدورات التدريبية (الدباغ والديوهجي: 285)، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة البحث ومحتوياته تجعل منه أحد المدخلات الأساسية التي تكمن ترابط جميع هذه المحتويات.

ويعد البحث نظاماً تشخيصياً، إذ يعمل على إبراز العلاقة بين المتغيرات، فهو نظام إداري، قانوني، نفسي، اجتماعي، اقتصادي، متكامل يناقش جميع عناصر الموقف - قيد للدراسة - علمياً، وهو الواقع نفسه الذي يعيشه المتدرب في عمله، وبالتالي فحاجته ماسة للأبحاث لمساعدته في تحديد نوعية وأبعاد المشكلات والمتغيرات البحثية بعيداً عن الذاتية، وبرأي "جوليا" فأبحاث أداة لتسهيل جعل الممارسة الإدارية مهنية الأساس مرتكزة إلى الدليل والبرهان (Julia: 114)، وهو يراعي جميع المحتويات حتى الصغيرة منها ويكشف ديناميكية عملها والقواعد التي تحكمها بشمولية.

ويعد البحث أداة ووسيلة، فإلزام العلاقة بين مختلف المتغيرات وطرح التساؤلات والإجابة عنها، يمثلان أداة فكرية لمحاكمة علمية والنية اكتساب المصداقية والثقة. والبحث بذلك أداة تغيير، إذ يضع معياراً بمواصفات علمية، ويحكم الواقع من خلالها لما يتوجب عمله. ويعتبر أيضاً أداة إثبات، فهو دليل يستند إليه في حال الاختلاف أو التحكيم، إذ تقترن ممارسات بناء وتطوير القدرة الإدارية مع نتائج الأبحاث، فهي أداة تعلم المتدربين طريقة استنباط الأفكار السليمة (الدباغ والديوهجي: 285)، فالبحث أداة صالحة بصلاحيه محتواه، وتكتسب الثقة به من آلية عمل تلك الأداة.

ويعد البحث توصية، فمن خلاله يتروى الإداري بفرصة الاستفادة من قدرات ومعارف وتجارب الخبراء الباحثين، ومن خلاله يتعلم الإداري المبادئ الإدارية الأحدث التي تحكم أنشطته، من أجل الوصول إلى الفاعلية. فالبحث العلمي ينتهي بقائمة من التوصيات التي يرصدها الباحث، فبتمهينها يتم التغلب على المصاعب وحل المشكلات ومواجهتها لضمان عملية التطوير، والمتدرب في أشد الحاجة إلى مثل هذه الخلاصة من التوصيات العلمية. فهي تزوده بمؤشرات العمل المطلوبة، ليكون ذلك جزءاً من عملية التخطيط أو إطاراً لها ولأهدافها.

والبحث كفاءة إدارية يحتاجها المدرب ليزيد من فاعلية للتدريب، وليكسبها للمتدرب الذي يحتاجها أيضاً ليتوصل بواسطتها إلى حلول رشيدة عن طريق التفكير المبدع بالقياس والاجتهاد. فهو يزودهم بألية الحصول على المعلومات وتصنيفها وغربلتها وتحليلها خدمة لأهداف المتدرب، وللتدريب والبحث. وهو العملية التي يتم من خلالها الوصول إلى حلول لمشكلات الأداء الحالية والمتوقعة (Buckley & Caple: 113)، والبحث يحتاجه بالحاح لتقييم الموقف تمهيداً لاتخاذ القرار.

ويعد البحث اختياراً، حيث يميل كبار الموظفين في دول العالم الثالث لتقليل حضورهم الدورات التدريبية لأسباب شخصية وثقافية، قد يكون لبعضها علاقة بالترفع، وبسبب دافعيتهم الداخلية تجاه الارتقاء بقدراتهم ومعارفهم، فإلهم يفضلون الاطلاع على الأبحاث أو ما شابه ذلك، ومن خلال العصف للذهني يتروى الموظف بلادة لنقد قدراته وممارساته الوظيفية باتجاه معالجة الضعف والارتقاء بالقدرة الأخرى وتبني أفكار إبداعية جديدة (Zuber: 84)، وبهذا فالبحث خيار استراتيجي لكل أطراف العملية التدريبية، ويزود بلادة لإثراء الموقف.

وباختصار فالبحث هو إجراء لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المدربين الفاعلين، وتحديد الأنشطة التدريبية الفضلى، وهو خطة تنفيذية، وتقييم للعمل التدريبي ونتائجه، ودليل لما يتوجب القيام به لاحقاً.. فالحاجة إليه ماسة قبل وأثناء وبعد التدريب.

مشكلة وحدود البحث:

تتلخص مشكلة البحث في استقصاء واقع واستخدام الأبحاث الإدارية التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في تدريب موظفي التنظيمات العامة الفلسطينية. وبهذا سيتطرق البحث إلى أطر هذا

الاستخدام وآليته واتجاهات مختلف الأطراف نحوه وموقعه في السعياسة للتدريبية إن وجدت. وتُجسدت المحددات الزمنية لهذا البحث في الربع الأخير من عام 2005.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مجالات الأبحاث الإدارية التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية الفلسطينية، وما دوافع القيام بها وموقع الاستخدام للتدريبية منها.
- ما مدى اهتمام إدارات الجامعات وكليات الإدارة بشكل خاص بالبحث الإداري.
- ما مدى استخدام نتائج البحث الإداري في العملية للتدريبية، وفي أية مجالات.
- ما آلية هذا الاستخدام في التدريب.
- ما اتجاهات مختلف أطراف العملية التدريبية نحو استخدام البحث الإداري كترتيبياً.
- ما محدّدات استخدام البحث الإداري في التدريب، وكيف يمكن التغلب عليها.
- ما الآلية الفضلى لاستخدام الأبحاث الإدارية في التدريب.
- كيف يمكن الارتقاء بمستوى الاستفادة من البحث الإداري كترتيبياً.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- الكشف عن مواضيع الأبحاث الإدارية التي قام بها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية ومدى ملائمتها للاستخدام في تدريب موظفي الخدمة للمنظمة الفلسطينية.
 - الكشف عن مدى استخدام الأبحاث في الجهد التدريبي، وآليته، والاتجاهات نحوه.
 - التأكيد بأهمية استخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة للمنظمة.
- عرض وتحليل مختلف الجوانب العملية والتلفيزية لاستخدام نتائج البحث الإداري في التدريب، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها أن تزيد من فعالية هذه العملية وتكسب التدريب واقعية واحتراماً وفائدة أكبر.

أهمية البحث:

ينبه هذا البحث إلى ضرورة تكامل وتضامير مختلف الجهود والمتطلبات للوصول إلى فاعلية للتدريب، ومن بينها استخدام الأبحاث الإدارية، كما يساعد ذلك في تكامل العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية - الجامعات - والمؤسسات الحكومية، خاصة في الظروف التي تعيشها مؤسسات السلطة الفلسطينية، وذلك باتجاه إنشاء مؤسسات للدولة لتعديده، إذ إن ذلك أصبح ضرورة ملحة، ليس فقط للتدريب وإنما لفاعلية العملية الإدارية في الدولة، ولكن بالرغم من أهمية هذا التفاعل، فإن نظرة عابرة عليه تبين أن حلقاته لا تزال ضعيفة. وبذلك يعمل هذا البحث على تلبية حاجة مهمة من متطلبات فاعلية العملية للتدريب والإدارة في آن واحد.

ومن ناحية أخرى فإن هذا البحث يكسب للمدرب مهارات أخرى باتجاه الفاعلية، إذ إنه يوسع مداركه العلمية والعملية، مما يساعد في ضمان اتخاذ قرارات وظيفية رشيدة. كما أن هذا البحث ذو أهمية بالغة أيضاً للمؤسسات التدريبية، بحيث ينفعها باتجاه مهنية الممارسة. ومن ناحية أخرى فإنه من المتوقع أن يعمل هذا البحث على تفعيل الجهود البحثية وتبادلها مع الجامعات والمؤسسات التدريبية والعلمية الأخرى بنسخ منها. وكمحصول نهائية فإن هذا البحث ذو فائدة لكل أطراف العملية التدريبية.

وسيكون هذا البحث مثالا يحتذى به في تكاملية العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية والتدريبية والحكومية، كما إنه سينبه إلى ضرورة الاهتمام بسياسة التدريبية، وإلى وضع المعايير الفضلى لممارستها، وتكريساً لمبدأ ضرورة كون التدريب مصمماً للتعامل مع الواقع والمأمول الإداري للتنظيمات الحكومية بعيداً عن التنظير الأكاديمي.

سبب اختيار موضوع البحث:

بحكم تخصص الباحث في التدريب وعمله مدرباً لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية على مدار السنوات السابقة، فقد كان طموحه في تحسين العملية التدريبية المنبه الأساسي المباشر لاختيار موضوع البحث. ومن الأسباب الأخرى التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع:

- 1- شعور الباحث بتحول تدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني إلى ممارسة عشوائية مع غياب سياسة تدريبية واضحة وتدني مستوى فاعلية معهد الإدارة العامة وغياب المعايير للتدريبية العلمية، بحيث سيخدم هذا البحث في فحص مصداقية ذلك والمساهمة في معالجته.
- 2- لاحظ الباحث أن الممارسات التدريبية لموظفي القطاع العام الفلسطيني تميل إلى الأكاديمية النظرية أو إلى مادة جاهزة، أما التي تجهز خصيصاً فهي قليلة، إذ ستساعد هذه الدراسة على التحقق في هذا الأمر.
- 3- يشكّي الكثيرون من غياب العلاقة المهنية المنظمة ما بين المؤسسات الأكاديمية المتمثلة بالجامعات الفلسطينية والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وخاصة في قطاع التدريب، إذ إن غياب أو ضعف هذه العلاقة يقلل من فعالية وواقعية هذا للتدريب، حيث من المرتقب أن تلقي هذه للدراسة الضوء على ذلك.

تفتقر المكتبة الفلسطينية إلى الأبحاث الميدانية المتعلقة بالأداء الإداري لمؤسسات القطاع العام الفلسطيني، فالاهتمام بهذا المجال لا يزال ضعيفاً، فستعمل هذه الدراسة على التنبيه لمعالجة ذلك.

المفردات والمصطلحات:

تم استخدام بعض المفردات والمصطلحات بصورة متكررة لدى عرض النتائج، وفيما يلي منلولاتها ومعانيها:

- **التنظيمات الحكومية:** هي التنظيمات الحكومية التابعة للخدمة المدنية الفلسطينية.
- **المؤسسات:** هي التنظيمات الحكومية المستفيدة من التدريب والتنظيمات التي تشرف على التدريب وتنفذه كما تشمل للمدرّبين غير الأكاديميين. وهي الهيئة التي أجابت عن استبانة المؤسسات.
- **أعضاء الهيئة التدريسية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية.
- **مدرّبون أكاديميون:** هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشتركون في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- **الأبحاث هي:** الأبحاث الإدارية التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- **التدريب:** عملية التدريب التي تنظم لمصلحة موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- **الجامعات:** هي الجامعات الفلسطينية المنتشرة في الضفة الغربية.
- **المدرّبون:** هم موظفو الخدمة المدنية الفلسطينية الذين شاركوا في دورات تدريبية عقدت خصيصاً لمصلحتهم.

منهجية البحث:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تبني بطارية متكاملة من أدوات جمع المعلومات للوصول إلى الحقائق المطلوبة، والتي تحقق أهداف البحث وتجيّب عن أسئلته، ومن هذه الأدوات الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة، ومراجعة وثائق التنظيمات الحكومية والجامعات والمجلس التشريعي الفلسطيني والمؤسسات التدريبية ذات الصلة، والإطلاع على المنشور في الكتب والمجلات ذات العلاقة، وفيما يلي توضيح لذلك:

تم تصميم استبانتين لهذا البحث تحتويان على الأسئلة الموضوعية والكتابية معاً. أما الاستبانة الأولى فقد تم توجيهها إلى أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية بوصفهم باحثين، حيث إن نسبة لا يستهان بها منهم مدرّبون لموظفي الخدمة المدنية. وقد شملت المجالات الآتية: الجزء الأول: معلومات شخصية عامة. الجزء الثاني: الجهود البحثية ودوافعها، العلاقات البحثية، معوقات البحث، متطلبات البحث، نشر وتقييم الأبحاث. والجزء الثالث يجب عنه أعضاء الهيئة التدريسية فقط الذين يشتركون في تدريب

موظفي الخدمة المدنية (مدرب أكاديمي)، وهو الجانب التدريبي للباحث المدرب، وهو يشمل مدى وكيفية استخدام نتائج الأبحاث الإدارية، ومواقف الاستخدام، ومدى الاهتمام، ومجالات الاستخدام، ودوافع الاستخدام، ويمكن تركّز الاستخدام، وتقييماً لتجارب المتربين والقاتمين على التدريب، مع استخدام نتائج الأبحاث الإدارية. وقد انتهت هذه الاستبانة بأسئلة مفتوحة تلخصية تتحدث عن الاقتراحات والتعليقات.

أما الاستبانة الثانية فقد تم توجيهها إلى مسؤولي المؤسسات للتدريبية، ومدراء عموم الشؤون الإدارية ذوي العلاقة بتنمية القوى البشرية، والمدربين غير الأكاديميين. وقد أختيرت هذه المجموعة كمدربين ومدربين ومشرفين على تنفيذ البرامج للتدريبية، واشتمل الجزء الأول على معلومات عامة عن المؤسسة أو المستجيب. والجزء الثاني يتعلق بالاطلاع على أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية. إما الجزء الثالث فيغطي عملية الأبحاث في التدريب، ومدى الاستخدام وكيفيته وزمنه وآلية ذلك، وانتهت هذه الاستبانة بأسئلة مفتوحة حول الاقتراحات والتعليقات.

ولضمان مصداقية مناسبة للاستبانتين كإداة لجمع المعلومات، فقد تم عرضها على عشرة محكمين من الأكاديميين والميدانيين، حيث تم التأكد من وضوح الصياغة والمفاهيم وشمولية الأسئلة الواردة في الاستبانيتين. وكانت نتيجة هذا التحكم القيام بإعادة صياغة بعض الفقرات وإضافة ثلاث فقرات، ودمج فقرتين مع بعضهما. وللتأكد من ثبات الاستبانيتين فقد تم توزيع كل منهما على عشرين موظفاً من أفراد العينة المقترحة كعملية تجريبية، وبعد ذلك بأسبوعين تم توزيعها مرة أخرى على المجموعات نفسها، وتبين أن مستوى الارتباط في الإجابات لاستبانة أعضاء الهيئة التدريسية كلن 90%، فيما كان 85% على استبانة المؤسسات. وتركز التفاوت في الإجابة عن الأسئلة المفتوحة. ويدل ذلك على ثبات هاتين الأداتين وصالحتهما للاستخدام بمؤشر قوة العلاقة بين نتائج التطبيق في الحالتين الأولى والثانية. وبعد هذه الإجراءات فقد تم توزيع (52) نسخة من الاستبانة الأولى استهدفت جميع أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية، وتم استعادة 46 منها. أما الاستبانة الثانية، فقد تم توزيع مائة وخمس نسخ منها، وتم استعادة 81 نسخة فقط.

لما الأداة الأخرى من أدوات جمع المعلومات فقد كانت المقابلة، حيث تمت مقابلة الكثير من عمداء البحث العلمي، وعمداء كليات الإدارة، ورؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية والمدربين، والباحثين ومدراء المؤسسات التدريبية، ومدراء التدريب في المنظمات الحكومية الفلسطينية. وتركز الحوار معهم بشأن مختلف القضايا المتعلقة باستخدام البحث الإداري في التدريب، كل في إطار اختصاصه ومعرفة، وذلك من أجل تعزيز وضربة ومقارنة المعلومات التي يتم الحصول عليها، وتوطئة للتحليل، وصولاً إلى الحقيقة، وبسبب ظروف الإغلاق وصعوبة التنقل في الضفة الغربية واستحالة مع غزة بسبب الإغلاقات المحكمة، تم إجراء بعض هذه المقابلات هاتفياً وفقاً لتخطيط مبدئ.

وإلى جانب ذلك فقد استخدم الباحث أسلوب الملاحظة، وقد روعي أن تكون الملاحظة عشوائية منظّمة لثناء تنفيذ النشاط التدريبي، واشتملت على آلية وكيفية استخدام البحث في التدريب، والتجولب معه، وفحص واستعراض المادة التدريبية، وأرشيف إدارات التدريب وتحليل مضامين التقارير التدريبية، ... إلخ. ومن جهة أخرى فقد اطلع الباحث على الوثائق الخاصة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية من تقارير سنوية ومجلات تتحدث عن التدريب وعن أداء الوزارات والهيئات الحكومية، كمجلة لميلاد الصادرة عن هيئة المؤسسات الفلسطينية، ومجلة "المجلس التشريعي" الصادرة عن المجلس التشريعي، ونشرة أخبار تنمية من الضفة الغربية وغزة الصادرة عن البنك الدولي ... إلخ.

وبهذا فقد روعي أن تغطي أدوات جمع المعلومات المصادر الأولية والثانوية، كما روعي تعددها من أجل محاكاة الحقيقة بأسلوب علمي تطبيقي واقعي يمكن من خلاله الوصول إلى توصيات شافية.

مجتمع وعينة الدراسة:

هناك مجتمعان لهذه الدراسة، الأول أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية للثماني المنشورة في الضفة الغربية، ويبلغ عددهم اثنين والخمسين. وقد تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة. والجندول التالي يعطي نبذة عن التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات:

اسم الجامعة	تخصصات البكالوريوس	تخصصات الماجستير
القدس	إدارة الأعمال، التسويق.	إدارة الأعمال، تنمية
الخليل	إدارة الأعمال، الإدارة العامة، التسويق، المالية والمحاسبة.	إدارة الأعمال.
بيت زيت	الاقتصاد، إدارة الأعمال، الإدارة العامة.	الاقتصاد، إدارة الأعمال.
النجاح الوطنية	إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية والمحاسبة والتسويق.	إدارة الأعمال، الاقتصاد.
بيت لحم	إدارة الأعمال، المحاسبة.	لا يوجد.
بوليتكنك فلسطين	إدارة الأعمال المعاصرة، نظم المعلومات الإدارية.	لا يوجد.
العربية الأمريكية	إدارة الأعمال، محاسبة، إدارة مشاريع.	لا يوجد.
القدس المفتوحة	الإدارة والريادة.	لا يوجد.

أما الجزء الثاني من مجتمع الدراسة فيتمثل في كبار الموظفين كالوكلاء للمساعدين ومدراء عموم التنظيمات الحكومية ذوي العلاقة بالنشاط التدريبي، والمدرّبين غير الأكاديميين، ومسؤولي المؤسسات التدريبية. وتم توزيع (105) استبانة استرجع الباحث (81) منها. وبهذا فقد وصل الباحث إلى أصحاب القرار التدريبي ومرقبي تنفيذه، ومصممي البرامج، والمدرّبين والمؤسسات المستفيدة من التدريب.

المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة التي أجابت عن استبانتني جمع المعلومات على مجموعتين: المجموعة الأولى: وهي أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية البالغ عددها ثماني جامعات. فقد أجاب 46 منهم على الاستبانة، أي ما نسبته 88.5% من عدد أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في هذه الجامعات، إذ إن العدد الكلي 52 عضو هيئة تدريس. وقد أجاب شخص من وكلاء الوزارات والمدراء عن الاستبانة الخاصة بالتنظيمات الحكومية ممن استقلوا من للتدريب أو أشرفوا عليه. وفيما يلي بعض الخصائص الديموغرافية لكلتا المجموعتين:

أ- أعضاء الهيئة التدريسية وعددهم 46:

- الفئسة العمرية 30 وأقل: (8) 17.4%. 31-40: (18) 39.1%. 51-60: (2) 4.3%. 41-50: (17) 37%.
- ما فوق 60: (1) 2.2%.

وتبين أن المتوسط الحسابي لأعمار أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية هو 38.5 سنة.

- الجنس ذكر (41) 89%. أنثى: (5) 10.9%.

- التخصص إدارة أعمال: (25) 54.3%. إدارة عامة: (6) 13%.

- إدارة مالية واقتصاد: (14) 30.4%. أخرى: (1) 2.2%.

يلاحظ أن أكثرية أعضاء الهيئة التدريسية من تخصصات تتعلق بإدارة المؤسسات الخاصة والربحية. ويتوزع متخصصو الإدارة العامة الستة على ست جامعات هي الخليل، بيت لحم، القدس، النجاس، للعربية الأمريكية، والبوليتكنيك. ويحمل اثنان منهم درجة الدكتوراه، وأربعة درجة الماجستير.

- نوع العقد مثبت 42 (91.3%). دولم جزئي (4) 8.7%.

- الرتبة العلمية أستاذ: (1) 2.2%. أستاذ مشارك: (3) 6.5%.

- أستاذ معاهد: (19) 41.3%. محاضر، مدرّس: (23) 50.5%.

ينتمي أعضاء الهيئة التدريسية الذين أجابوا عن الاستبانة إلى الجامعات الفلسطينية التالية:

- الخليل (6) 13%. بوليتكنك فلسطين (6) 13%. بيت لحم (5) 10.9%.
- القدس (4) 8.5%. القدس المفتوحة (10) 21.7%. بيرزيت (5) 10.9%.
- النجاس (6) 13%. العربية الأمريكية (4) 8.7%.

• الخبرة التدريسية: يبين الوضع التالي عدد سنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية:

سنتان فأقل (11) 23.9%. 3-5 سنوات (7) 15.7%.

6-10 سنوات (14) 32.6%. 11-15 سنة (6) 0.13%.

ما فوق 15 سنة (7) 15.2%.

وتبين أن متوسط خبرتهم هي ثماني سنوات تقريباً.

ب- عينة المؤسسات:

هي عينة شملت كبار موظفي التنظيمات الحكومية وشبه الحكومية ممن استفادوا أو أشرفوا على التدريب من وكلاء الوزارات، والوكلاء للمساعدين، ومدراء المصوم، والمدراء ورؤساء الأقسام، ومدراء إدارات القوى البشرية، ومسؤولي التدريب ... وقد بلغ عدد من أجابوا عن استبانة المؤسسات واحدًا وثمانين، كل من بينهم أربعة وكلاء ووكلاء مساعدين، وثمانية وعشرون مديرًا عامًا ومدربًا، وعشرون مديرًا ومدربًا، وسبعة رؤساء أقسام، وسبعة مدراء للتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية، وخمسة عشر مديرًا ومدربًا في مؤسسات تدريبية.

تحليل المعلومات:

استخدم الباحث الطرق النظرية والإحصائية في تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أدوات جمع المعلومات المذكورة سابقاً. فعلى صعيد التحليل الإحصائي استخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ البيانات الواردة من الاستبانين بعد أن تم ترميزهما. وعلى صعيد التحليل النظري فقد تمت مقارنة المعلومات من مختلف المصادر وطرق الحصول عليها. وطرحت الأسئلة التحليلية الفاحصة والكاشفة للتحقق من مصداقية هذه المعلومات وشموليتها، لتكون قاعدة صالحة للتوصيات الواقعية المفيدة.

النتائج:

في سبيل تحقيق أهداف هذا البحث وإكمال الصورة حول الحقائق على أرض الواقع، فقد عمل الباحث على جمع المعلومات المتكاملة للإجابة عن أسئلة البحث الواردة في مكان سابق. وتتجدد النتائج في: مجالات الأبحاث التي تم إجراؤها ودوافع القيام بها، ومنبع فكرتها، والعوامل المؤثرة فيها، وإدارة النشاط البحثي في الجامعات، ومدى الإهتمام به، ومدى استخدام نتائج هذه الأبحاث في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وأي الأجزاء الأكثر استخداماً، وآلية الاستخدام، وموقع الاستخدام في المادة التدريبية، وشبكة العلاقة لخدمة الاستخدام في التدريب (الباحث - المدرب - التنظيمات الحكومية - التنظيمات التدريبية)، ومحددات استخدام البحث تدريباً، والآلية المفضلة، وتنتهي النتائج بتصور لكيفية الارتقاء بمستوى الاستفادة من البحث الإداري تدريباً. وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

البحث الإداري - المنبع، المجالات، والدوافع:

المنبع:

إن لمنبع فكرة البحث وموضوعه الأثر الأكبر في أهدافه ومجالات الاستفادة المستقبلية منه. ولدى استقصاء منبع وفكرة الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية، كانت إجاباتهم عن السؤال الخاص بذلك كالآتي:

المنبع	نعم	لا
اهتمام شخصي بالموضوع	73.9%	26.1%
مشكلات يتلمسها الباحث	41.3%	58.7%
تكليف أو إشارة من قبل أطراف أخرى	26.1%	73.9%
الندوات واللقاءات	10.9%	89.1%

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه أن الاهتمام الشخصي وتلمس الباحث فكر البحث هي المنبع الأساسي لإجراء الأبحاث الإدارية. ويمكن تفسير ذلك بسببين، الأول يتعلق بقلة عدد اللقاءات والمؤتمرات العلمية وحتى شبه غياب للتنسيق الأكاديمي في مجالات التخصص. والسبب الثاني يعود إلى تحدي مستوى فاعلية إدارة البحث كما سيتبين لاحقاً في هذا البحث. إذ إن ضعف التواصل بين الجامعات الفلسطينية مرده بشكل أساسي إلى سياسة الاحتلال في تقطيع أوصال المجتمع الفلسطيني، وخاصة مؤسساته.

الدوافع البحثية:

لمعرفة أقوى دوافع قام مدرسو العلوم الإدارية بإجراء الأبحاث. فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية عن الأسئلة المتعلقة بذلك في الاستبانة كما يلي:

الدافع	دائماً	غالباً	أحياناً	قلماً	أبداً	لا إجابة	المتوسط الحسابي
أغراض للترقية	39.1%	23.9%	19.6%	6.5%	-	10.9%	2.36
إغناء الثروة المعرفية	45.7%	34.8%	10.9%	-	-	8.7%	2
المساعدة في حل المشكلات الإدارية	15.2%	39.1%	28.3%	8.7%	-	8.7%	2.65
أغراض للتدريب	8.7%	32.6%	37%	13%	4.3%	4.3%	2.84
التنبؤ بالمستقبل	15.2%	15.5%	41.3%	17.4%	-	10.9%	3.04
أغراض تعليمية	32.6%	19.6%	28.3%	4.3%	2.2%	13%	2.63
تطوير الذات	17.4%	17.4%	39.6%	19.6%	15.2%	10.9%	3.3
غابات الشهرة والتقدير	19.6%	23.9%	26.1%	17.4%	2.2%	10.9%	2.91

تفيد الإحصائيات السابقة معززة بالمعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، أن المنبع الأسس لفكرة البحث هو الاهتمام الشخصي للباحث، وما يحفز هذا الاستنتاج أن أقوى الدوافع للقيام بالأبحاث هو هدف إغناء الثروة المعرفية بمتوسط حسابي 2، يليه غاية الترقية بمتوسط حسابي 2.36، أما أقل الدوافع حضوراً في أذهان الباحثين فكان للتبؤ بالمستقبل. أما الدوافع للتدريب للبحث فقد كانت في المرتبة السادسة من بين الدوافع الثمانية، بمتوسط حسابي 2.84، ويعد ذلك مؤشراً على تنامي مستوى الاهتمام في البحث تدريجياً، وقد بلغ المتوسط العام لدوافع البحث 2.72، بما يشير إلى أن الدافعية للبحث متوسطة.

مجالات البحث والمجتمع المستهدف:

من خلال استطلاع مجتمع للدراسة المستهدف في أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية فقد ذكر 17.4% منهم فقط أنهم يستهدفون التنظيمات الحكومية، وتتناسب هذه النسبة مع عدد المتخصصين في الإدارة العامة والاقتصاد من بين أعضاء الهيئة التدريسية، مما يؤشر إلى محدودية عدد الأبحاث التي يستفاد منها تدريجياً، والتي تعكس الواقع الميداني الذي يعيشونه، ونتيجة لمسح الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية في السنوات الخمس الأخيرة 1999-2005 وكان وسنة نشرها، فإن تحليل إجاباتهم عن السؤال الخاص بذلك في الاستبانة يفيد بأن ما نسبته 23.9% من أعضاء الهيئة التدريسية (11 عضواً من 46) ذكروا أنهم أجروا أبحاثاً، منهم ثمانية فقط من حملة الدكتوراه، وكان مجموع الأبحاث التي نكروا أنهم أجروها واحدًا وعشرين بحثاً فقط، ذكر مكان النشر لخمسة منها فقط. كما تبين أن مجالات الأبحاث ضعيفة الارتباط بإدارة التنظيمات العلمية، أما الأبحاث ذات العلاقة المباشرة فهي: تطور قطاع البريد في فلسطين، وضع المرأة في الإدارة العامة الفلسطينية، تمويل المعجز في الميزانية، إدارة الوقت، ضغوط العمل، الاتصال، رضا الجمهور. أما الأبحاث الأخرى فقد كانت لها صفة العمومية الإدارية أو مرتبطة بإدارة مؤسسات المال والأعمال، أو ذكر أنها أبحاث لم تنشر.

بدا جلياً وملفتاً للنظر أيضاً إهمال ذكر مكان وسنة نشر هذه الأبحاث إلا في خمس حالات فقط. وهذا يدل على قلة الأبحاث المنشورة والمحكمة، وعدم اللجوء في الاهتمام لعملية البحث. ويفيد استعراض القائمة المشار إليها أن هناك ندرة في الأبحاث الإدارية، وفي ذلك مؤشر جوهري على تنامي مستوى جودة أعضاء الهيئة التدريسية وإدارات الجامعات للقيام بإجراء الأبحاث. فالمفترض هو للقيام بذلك وخاصة من حملة الدكتوراه الذين لم يذكر إلا ثمانية منهم أنهم أجروا أبحاثاً، أي أن هناك 15 من أعضاء الهيئة التدريسية من حاملي درجة الدكتوراه لم يقوموا بإجراء الأبحاث، وتعززت مصداقية ذلك بإجاباتهم عن سؤال نصه: "ما عدد أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية الذين يقومون بإجراء أبحاث؟" فقد أفلدوا:

- جميعهم (1) 2.2%.
- غالبيتهم (2) 4.3%.
- قليلاً جداً (14) 30.4%.
- لا إجابة (4) 8.7%.
- قليلاً منهم (25) 54.3%.

والمتوسط الحسابي 3.2 أي ما بين القليل والقليل جدًا، وفي ذلك دليل واضح على تنامي مستوى الاهتمام في إجراء الأبحاث. ومبينين فيما بعد أسباب ذلك.

العوامل المؤثرة في البحث:

للقائمين على العوامل المؤثرة في إجراء البحث، أجاب أعضاء الهيئة التدريسية عن سؤال متعلق بالأمور: مفاده "ما أثر الجوانب التالية على الجهد البحثي لمضو هيئة التدريس؟"، فكانت إجاباتهم:

العامل	أثر سلبي	أثر إيجابي	لا أثر	لا إجابة
ثقل العبء التدريسي	82.2%	8.7%	4.3%	4.3%
كثرة عدد الطلبة في الشعبة	82.6%	4.3%	8.7%	4.3%
مهام إضافية يكلف بها عضو الهيئة التدريسية	58.7%	10.9%	23.9%	6.5%
ارتباطات شخصية	56.5%	10.9%	28.3%	4.3%
الاشتراك في تنفيذ الدورات التدريبية	23.9%	8.5%	13%	4.3%
عدم وجود مساعدتي البحث والتدريس	84.8%	2.2%	6.5%	6.5%
تدريس مساقات إضافية	60.9%	17.4%	17.4%	4.3%
عدم الاستقرار السياسي	50%	30.4%	19.6%	—
المعايرة السنوية للتقويم	21.7%	21.7%	56.5%	—

تفيد الإحصائيات الواردة أعلاه أن أكثر العوامل المؤثرة سلباً في الجهد البحثي لأعضاء الهيئة التدريسية حسب درجة التأثير هي: عدم وجود مساعدتي بحث وتدريس، كثرة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة ونقل العبء التدريسي. ويمكن تفسير ذلك بحقيقة حاجة كليات الإدارة المستمرة إلى أعضاء هيئة تدريسية للعمل فيها، وهذا واضح في الإعلانات المتكررة لكليات الإدارة في الجامعات الفلسطينية وغير مرة منوهاً ببرز فيها حاجتها إلى أعضاء هيئة تدريسية من حملة الدكتوراه، ولجدير بالذكر أن جزءاً لا يستهان به من أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية تم استقطابهم للعمل في المنظمات الحكومية وغير الأهلية في مناصب عليا لرسم السياسات واتخاذ القرارات، فالزيادة الطبيعية في أعداد الطلبة لم تولكبها زيادة متوازنة في أعداد أعضاء الهيئة التدريسية، وينعكس ذلك في عدد المواد التي تدرس على صواب النظام الإضافي، وفي زيادة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة، وحتى أن عملية لفتح أقسام لتخصص الإدارة العلمية اصططحت بمثلث ندرة الكفاءات الأكاديمية المتخصصة في هذا المجال. والبارز هنا أن هذا التخصص موجود في جامعتين فقط هما الخليل وبيتزيت ويشكل قليل للفاطية في ضوء هذه الأسباب.

والبارز هنا أن 58.7% من أعضاء الهيئة التدريسية أجابوا بأن أكثر العوامل ذات الأثر الإيجابي في الجهد البحثي هي الاشتراك في تنفيذ الدورات التدريبية. ولدى استقصاء سبب التكرار الإيجابي للاشتراك في الدورات التدريبية على الاهتمام بالأبحاث وإجرائها تبين أن هذا الاهتمام حتى لو كان اسمياً أو سطحياً فإنه يعزز المكانة التنافسية لعضو هيئة التدريس للفوز بالعطاءات للتدريب ولضمان الاستمرار في الاستفادة من كفاءته التدريبية في الفرص اللاحقة. ومن خلال إجراء المقابلات وتحليل الوثائق تبين أن العمل الأسس في عدم قيام أعضاء الهيئة للتدريسية بإجراء البحث هو حصولهم على الامتيازات دون ربطها بإجراء الأبحاث، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة لعبه الوظيفي المتعلق بإعداد الطلبة مع زيادة غير مؤثرة في عدد أعضاء الهيئة للتدريسية، ومن جهة أخرى فقد وجد البحوث أن لقلة عدد حملة الدكتوراه في المجال الإداري، وارتفاع معدل الطلب على توظيفهم، أثر سلبي على قيامهم بإجراء الأبحاث الإدارية.

توافر متطلبات البحث:

لما العوامل الأخرى المؤثرة في إجراء البحث والمتعلقة بمدى توافر متطلباته، فقد أجاب أعضاء الهيئة التدريسية عن سؤال بهذا الخصوص بما يلي:

المتطلب	كاف	وسط	قليل	غير متوافر	لا إجابة	المتوسط الحسابي
مراجع ونوريت مخصصة	15.2%	43.5%	28.3%	13%	2%	2.39
كتب (عددا وحدا)	17.8%	47.8%	28.3%	4.3%	2.2%	2.26
أبحاث متقدمة	8.7%	28.3%	37%	29.9%	2.2%	2.26
دعم مادي	6.5%	6.5%	37%	45.7%	4.3%	3.35
حاسوب وخدمة إنترنت	43.5%	30.4%	17.4%	6.5%	2.2%	1.93
تصوير	47.8%	21.7%	19.6%	8.7%	2.2%	1.96
طباعة	23.9%	19.6%	32.5%	17.7%	2.2%	1.89

تفيد المعلومات الواردة أعلاه أن إدارات الجامعات تضع ما لديها من إمكانات الحاسب والإنترنت والتصوير وهي إمكانات متواضعة تحت تصرف الباحثين، لكنه وفي ضوء الوضع المادي السيئ لهذه الجامعات فإن غياب الدعم المادي للبحث وقلة المراجع والدوريات والأبحاث السابقة بكمم والنوع المطلوبين هي كل المتطلبات توافراً. وقد استدعى ذلك قيام بعض الباحثين بزيارة مكتبات الدول المجاورة لإجاز أبحاثهم. وتبنت وزارة التعليم العالي لهذه الحقيقة فقد بدأت بنكريس جزء لا يستهان به من المساعدات الأجنبية لتطوير مكتبات الجامعات، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي هو 2.89 أي أنهم يصفون توافر هذه المتطلبات بالقليل الذي يميل إلى المتوسط.

وعن تصور أعضاء الهيئة التدريسية لقيامهم بواجبهم البحثي، تضمنت الاستبانة سؤالاً مفاده:

‘بماذا تقيم نفسك كعضو هيئة تدريسي من ناحية قيامك بواجبك البحثي؟ فكانت إجاباتهم:

- مضطلع بالواجب 15.2%.	- جيد 32.6%.
- ومسط 23.9%.	- مقصر 28.3%.

ومن خلال المعلومات المتحصلة من المقابلات مع أعضاء الهيئة التدريسية تبين تكتي مستوى اهتمامهم بواجباتهم البحثية كجزء من وصفهم الوظيفي، بل إن البعض أشار إلى تكتي مستوى جدية إدارت الجامعات في النظر إلى الإنجازات البحثية. ولامتصاح الأمر سيتم فيما يلي استكشاف دور وأثر إدارت الجامعات في إجراء البحث.

إدارة النشاط البحثي والاهتمام به:

يعد البحث من أهم الواجبات المفترض أن تقوم به الجامعات الفلسطينية للمساهمة في تطور المجتمع ومؤسساته وفقاً لما تنص عليه أهداف للتعليم العالي في فلسطين، فالقيام بالبحث العلمي هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس وفقاً لوصفه الوظيفي، ولهذه الغاية تنشئ الجامعات عمادة البحث العلمي لرعاية البحث وتشجيعه. ويتبع لهذه العمادة لجنة البحوث، ولجنة مجلة البحوث، وصندوق دعم البحث أحياناً، وعلى صعيد وزارة للتعليم العالي فإن مديرية البحوث هي المسؤولة عن هذا الجانب، وقد بدأت الاهتمام المنظم بذلك عام 2004، حيث بدأت العمل على وضع سياسة عامة ومعايير للتعامل مع مشاريع الأبحاث، والبحث عن تمويل أو توزيع الدعم المتوافر عليها. إلا أن غالبية الجامعات لم تبد رضا كبيراً عما أنجز بهذا الخصوص.

إدارة البحث:

إن لإدارة البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية الأثر الأكبر في رغبة الباحث في إجراء الأبحاث، ومن ثم الاستفادة من نتائجه في مجالات كثيرة، منها التدريبية. وللوقوف على حقيقة ذلك فقد تم إجراء المقابلات اللازمة مع مختلف الأطراف، إلى جانب توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بذلك في الاستبيان الخاص بأعضاء الهيئة التدريسية، وكانت إجاباتهم كما يلي:

● ما أثر النمط القيادي لإدارة الجامعة التي تعمل فيها على اتجاه أعضاء الهيئة التدريسية نحو البحث؟

- إيجابي 37%.	- محايد 43.5%.	- سلبي 15.2%.
- لا إجابة 4.3%.	- متوسط حصاني 1.87%.	

أي أن النمط القيادي يميل إلى أن يكون محايداً.

- ما مدى تشجيع إدارة الجامعة لأعضاء هيئتها للتدرسية على إجراء البحث الإداري؟
 - كبير جدًا 28.3%.
 - كبير 41.3%.
 - متوسط 21.7%.
 - قليل 6.5%.
 - معدوم 2.2%.
 - متوسط حسابي 2.13، أي أن تشجيع إدارة الجامعة للبحث يميل إلى أن يكون كبيراً.
 - ما مدى فاعلية مجلس أو عمادة البحث العلمي في إدارتها وخدمتها للبحث الإداري:
 - فعالة 4.3%.
 - جيدة 19.6%.
 - متوسطة 28.3%.
 - قليلة الفاعلية 30.4%.
 - عديم الفاعلية 15.2%.
 - لا إجابة 2.2%.
 - متوسط حسابي 3.93، أي أن فاعلية مجالس أو عمادات البحث العلمي مابين المتوسطة وقليلة الفاعلية.
 - هل تهتم إدارة الجامعة بإيراز وتعميم نتائج الأبحاث الإدارية؟
 - نعم 6.5%.
 - إلى حد ما 50%.
 - لا 41.3%.
 - لا إجابة 2.2%.
 - إذا كانت إجابتك عن السؤال السابق بأن إدارة الجامعة تهتم، فهل يتم ذلك من خلال:
 - الندوات 6.5%.
 - نشر ملخص 19.6%.
 - نشرة أخبار الجامعة 47.8%.
 - الإعلام 10.9%.
 - أخرى 10.9%.
 - لا إجابة 4.3%.
 - هل تصدر الجامعة مجلة للبحث العلمي؟
 - نعم 71.7%.
 - لا 28.3%.
 - إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما مدى انتظام إصدار المجلة:
 - منتظمة 33.3%.
 - وسط 15.2%.
 - متقطعة 45.5%.
 - نادرة الصدور 6.1%.
 - متوسط حسابي 3.02.
- أي أن مجالات البحث العلمي في الجامعات متقطعة الصدور. وتبين أن السبب الأساسي لذلك هو سبب مادي، إذ إن الجامعة تعطي أولويات الصرف المادي للتكاليف التشغيلية والتطويرية الأخرى.

• ما مدى اطلاعك على مجلات الأبحاث التي تصدرها الجامعات الفلسطينية الأخرى؟

- بانتظام 2,2% .
- وسط 50% .
- قليل 34.8% .
- لا اطلاع 13% .
- متوسط حصلي 2.58 .
- أي أن مدى اطلاع على مجلات أبحاث الجامعات الأخرى قليل.

• ما مدى قيام كليات الإدارة بتنظيم أنشطة لا منهجية:

- كثيرة 15.2% .
- وسط 47.8% .
- قليلاً 26.1% .
- نادرة جداً 10.9% .
- متوسط حصلي 2.32 .
- أي أن مدى قيام كليات الإدارة بأنشطة لا منهجية ما بين المتوسط والقليل.

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه والمعلومات الأخرى المتحصلة من المقابلات وتحليل الوثائق أن الجامعات الفلسطينية تشجع البحث، لكن - وغالباً - لا يترجم هذا التشجيع إلى سياسات تنفع الباحث لإجراء البحث، ولا يحتل مكاناً متقدماً في أولويات إدارة الجامعة، ويبرز هذا التشجيع في محضر اجتماعات إدارة الجامعة مع أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية. وتبين أيضاً أن أكثر الجامعات التي تشجع البحث وتحض عليه هما جامعتا بيرزيت وجامعة النجاح، وما ساعد ذلك برامج الماجستير الموجودة في هاتين الجامعتين، إذ إن الإنجازات البحثية لأعضاء الهيئة التدريسية هي أهم للمعيار والشروط المطلوبة لاعتماد هذه البرامج من قبل وزارة التعليم العالي.

أما فيما يتعلق بإيراز نتائج الأبحاث فلا يتجسد اهتمام الجامعات بطريقة محددة ومنظمة في ذلك، فهي تعرف بها أحياناً من خلال نشره أخبار الجامعة التي كلما تصدر. إما فيما يتعلق بمجلة الأبحاث فهي موجودة، كما أفاد به 71.7% من أعضاء الهيئة التدريسية إلا أن هذه المجلة غير منتظمة الصدور. وذلك لأسباب مادية. وهذه أهم الأسباب التي تقصر عدم اطلاع أعضاء الهيئة التدريسية بشكل منتظم على هذه المجلات. فعادة ما تقوم الجامعات بإرسال نسخة أو اثنتين من مجلتها للجامعات الأخرى، ولما تجدها في الزاوية المحددة في مكاتب الجامعات المختلفة.

إن فاعلية مجالس وعمادات البحث العلمي متدنية حسبما يتبين من المعلومات المتحصلة من الإجابة عن الاستبيان. ولدى البحث عن السبب، كانت العوامل التالية مرتبة حسب الأهمية مسؤولة عن ذلك:

- عدم اعتماد مخصصات مالية لدعم البحث.
- الاعتماد غالباً على الدعم المادي الخارجي لتنشيط العمل البحثي.
- عدم وضوح الدور الإداري لهذه المجالس وخطوط اتصالها مع الباحثين.

ولا تقتصر العوامل المؤثرة في إدارة النشاط البحثي في ذلك، بل إن لنشر وتقييم الأبحاث دورًا بالغ الأهمية في هذا الإطار، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

نشر وتقييم الأبحاث:

إن لعملية تقييم الأبحاث توطئة لنشرها الأثر الأكبر في إمكانية تداولها والاستفادة منها تدريبًا. وللكشف عن الجوانب ذات العلاقة، فقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة بهذا الخصوص إلى الأطراف المعنية وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال المقابلة والاستبيان. فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على الفقرات الخاصة بذلك في الاستبيان بما يلي:

• هل تواجه صعوبة في نشر أبحاثك؟

- نعم 17.4% - أحيانًا 41.3% - لا 32.6% - لا إجابة 8.7%.

• هل يخضع نشر البحث في مجلات الأبحاث إلى معايير واضحة تطبق على الجميع بعدالة؟

- نعم 15.2% - إلى حد ما 43.5% - لا 32.6% - لا إجابة 8.7%.

• ما مستوى ثقتك بمقيمي الأبحاث لفحائات الترقية أو النشر؟

- عالية 8.7% - جيدة 39.1% - متوسطة 28.3% -

- متدنية 13% - لا إجابة 15.2% - متوسط حسابي 2.82.

أي أن الثقة في مقيمي الأبحاث متوسطة.

• هل تتأخر الجامعة في إجراءات تقييم الأبحاث أو منح الرتبة المستحقة كنتيجة لها:

- نعم 10.9% - إلى حد ما 58.7% - لا 21.7% - لا إجابة 8.7%.

• ما مدى وضوح آلية ومعايير تقييم أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية؟

- واضحة 6.5% - وسط 47.8% - ضبابية 34.8%.

- غير واضحة 10.9% - متوسط حسابي 2.5.

أي أن مدى آلية ووضوح معايير التقييم ما بين المتوسط والضعف.

• هل تتمتع إدارة الجامعة بالانزاهة والبعد عن المحسوبية في اعتمادها الأبحاث في الترقية العلمية؟

- نعم 34.8% - إلى حد ما 50% - لا 10.9% - لا إجابة 4.3%.

- مم ينطلق أعضاء الهيئة التدريسية في تقييم أبحاث زملائهم؟
- نقد علمي 34.8% - نقد كيدي 17.4% - لا اهتمام 43.5% - لا إجابة 4.3%.
- بماذا تقيم الأبحاث الإدارية التي اطلعت عليها والتي أجراها مدرسو الإدارة في الجامعات الفلسطينية من حيث:

المتوسطة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	لا إجابة	متوسط	الجودة
52.2%	37%	2.2%	2.2%	2.2%	2.52	
كاف	وسط	قليل	قليل جدًا	متوسط	عدد الأبحاث	
4.3%	21.7%	41.3%	28.3%	3.06		
الحاجة لها	هناك حاجة	لا حاجة	لا إجابة			
69.6%	26.3%	4.3%				
الاستفادة منها	واسعة	وسط	ضيقة	محدودة	لا إجابة	متوسط
15.2%	47.8%	23.9%	8.7%	4.3%	2.39	
تصميم البحث	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفة	لا إجابة	متوسط
15.2%	47.8%	26.1%	4.3%	6.5%	2.39	
جمع المعلومات	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفة	لا إجابة	متوسط
8.7%	52.2%	26.1%	6.5%	6.5%	2.5	
تحليل المعلومات	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفة	لا إجابة	متوسط
4.3%	60.9%	23.9%	4.3%	6.5%	2.47	
النتائج	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفة	لا إجابة	متوسط
2.2%	65.2%	19.6%	6.5%	6.5%	3.21	
التوصيات	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفة	لا إجابة	متوسط
2.2%	63%	19.6%	6.5%	8.7%	2.56	

وقد تم التوجه إلى التنظيمات الحكومية لمشرفة على التدريب والمنظمة له والمستفيدة منه بسؤال مفاده: "إذا كنت مطلعًا على الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية فما تقييمك لها؟

- مفيدة 13.6% - متوسطة الفائدة 64.2% - غير مفيدة 1.2%.
- غير مطلع 21% - متوسط حسابي 2.29.

أي أن للتنظيمات تصف الأبحاث بأنها متوسطة الفائدة.

يفيد أعضاء الهيئة التدريسية الذين يولجون صعوبة في نشر أبحاثهم أن هذه الصعوبة تكمن في العامل الزمني برغبتهم في نشرها بالسرعة القصوى، وهو الأمر غير المتاح، بسبب الإجراءات الإدارية للنشر، حيث يطلب منهم أحيانًا تحليل الأبحاث كمطلب لنشرها، وهو الذي قلما يقتنعون به، مما يجعل بعضهم يشكك في

نزاهة التقييم، ومن جهة أخرى فإن للمعايير البحثية المعتمدة للترقية ووصفها بالضبابية من قبل 34.8%، وبغير الواضحة من قبل 10.9%، وتأخر إدارات الجامعات أحياناً كثيرة في منح الرتبة المستحقة - أثراً سلبياً في اتجاه أعضاء الهيئة التدريسية لإجراء الأبحاث، وتعزو إدارات الجامعات ذلك إلى الإجراءات الإدارية، ويمكن تجاوز ذلك من خلال السرعة، ولأن عدم اهتمام 43.5% من أعضاء الهيئة التدريسية بأبحاث زملائهم يعد مؤشراً سلبياً على تدني مستوى اهتمامهم بالبحث بشكل عام. حيث يعزو أعضاء الهيئة التدريسية ذلك إلى التأخير في منح اللقب المستحق، كما أن تجاوز إدارات الجامعات أحياناً في منح ترقية لبعض أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمعايير أقل المفترض بترك الأثر السلبى نفسه، إلا إن ذلك لا ينفي حقيقة أن عدم الاهتمام بالبحث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية مرده عوامل شخصية وتدني مستوى المنافسة بين أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية، حيث إن هناك حاجة دائمة لتوظيفهم.

وبشكل عام يقيم أعضاء الهيئة التدريسية الأبحاث الإدارية التي أنجزها زملاؤهم بأنها جيدة من حيث الاستفادة منها، وكذلك من حيث التصميم وجمع المعلومات وتحليلها ونتائجها وتوصياتها، ولكنهم يؤكدون أن عدد الأبحاث التي أجريت قليل جداً، وهذا ما يعزز الافتراض المتائد بقلّة عدد الأبحاث الإدارية. ولدى استعراض رأي التنظيمات الحكومية في الأبحاث الإدارية التي اطلعوا عليها والتي وصفها بالقليلة، فقد أفاد 64.2% من أفراد العينة بأن هذه الأبحاث متوسطة الفائدة. وقد تم استقصاء سبب ذلك حيث تبين أن ذلك يعود لطريقة عرض النتائج وللتوصيات من حيث استخدام لغة ومصطلحات معقّدة في هذه الأبحاث متباعدة عن مستوى إدراك ومعرفة موظفي التنظيمات الحكومية، ومن جهة أخرى فقد أشار الكثير منهم إلى غياب آلية لتنفيذ التوصيات التي يتم اقتراحها، مما يتطلب منهم جهداً كبيراً لإنجاز ذلك، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار خوفهم من نتائج ارتجالهم بسبب نظام الرقابة المتبع من قبل الرؤساء.

العلاقات البحثية بين الزملاء:

لن استكشف علاقة الباحث الإداري كعضو هيئة تدريس مع زملائه في الجامعة نفسها أو في جامعات أخرى يسلط الضوء على مدى الاهتمام والتعاون والتشاور، إذ يؤدي ذلك إلى أبحاث جودة أفضل، إلى جانب تعميق الاستفادة من هذه الأبحاث، وإلقاء الضوء على هذا الأمر فقد تم توجيه الأسئلة التالية لأعضاء الهيئة التدريسية:

● بماذا تصف العلاقة البحثية بين أعضاء الهيئة التدريسية؟

- تعاونية 23.9% - تتنافس تعاوني 15.2%.
- كل شأنه 56.5% - تتلفر 4.3%.

• ما مدى اطلاعك على الأبحاث التي أجراها زملاؤك أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في:

واسع	متوسط	ضيق	لا علم لي به	متوسط ح
32.6%	30.4%	28.3%	8.7%	2.13
15.2%	41.3%	37%	6.5%	2.34

• في العادة كيف تطلع على الأبحاث التي أجراها زملاؤك في:

أطلبها منهم بالصدفة، مجلات الأبحاث، المكتبة، الإنترنت.

فسي	جامعة	جامعة	جامعة	جامعة
4.3%	21.7%	50%	19.6%	4.3%
2.2%	15.2%	50%	26.1%	6.5%

• ما مدى استماعتك بخبرة زملائك في مجال البحث الذي تجريه:

- دائماً 6.5% - غالباً 32.6% - قلما 54.3% - أبداً 2.2% - لا إجابة 4.3%.

هل تسعين بزملائك في الإجراءات البحثية في المجالات التالية:

موضوع البحث	نعم	أحياناً	لا	لا رأي
تصميم خطة البحث	21.7%	52.2%	21.7%	4.3%
أنواع جمع المعلومات	15.2%	60.9%	19.6%	4.3%
النشأ	26.1%	47.8%	21.7%	4.3%
التوصيات	21.7%	60.9%	13%	4.3%
	26.1%	54.3%	15.2%	4.3%

يرى غالبية أعضاء الهيئة التدريسية أن طبيعة العلاقة البحثية بينهم تتجسد في كل شأنه 56.5%، وأن اطلاعهم على أبحاث زملائهم من الجامعة نفسها، ومن الجامعات الأخرى ليس بالمستوى المطلوب، فهو يميل إلى ما بين المتوسط والضيق، والأمر الأكثر إثارة هو أن هذا الاطلاع عادة ما يتم بالصدفة، وأن استماعة أعضاء الهيئة التدريسية بخبرات بعضهم لدى إجراء البحث تتراوح ما بين أحياناً 32.6%، وقلما 21.7%، كما تبين أن هذه الاستماعة لا تتم بشكل منهجي منظم، وإنما بشكل عشوائي عرضي وتتركز في التعاون في أدوات جمع المعلومات وصياغة التوصيات. ويعود كل ذلك إلى تنامي مستوى الاهتمام بالبحث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية نتيجة لانشغالهم بالعمل الإضافي أو للتدريب لارتباطات شخصية ... إلخ. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن للتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية بحثياً ليس ضعيفاً على صعيد الجامعات فحسب، بل على صعيد الجامعة الواحدة أيضاً. فغالباً ما يطلع الزملاء على إنجازات زملائهم بالصدفة. وهذا يدعم الاستنتاج القائل بأن مستوى الاهتمام بالبحث ليس بالمستوى المطلوب ولا يختلف هذا الأمر عن علاقة الباحثين بالمؤسسات التدريسية وتنظيمات الإدارة العلمية كما سيتبين لاحقاً.

الاستخدام البحثي في التدريب:

سيتم التطرق في هذا السياق إلى: مجالات الاستخدام، مدى الاستخدام، الاستخدام كمادة تدريبية، طريقة الاستخدام، الاستخدام في أنواع الدورات، أكثر أجزاء البحث استخداماً، المتدربين واستخدام للبحث، التنظيمات المختلفة والبحث، وفيما يلي عرض لهذه المحطات:

مجالات الاستخدام ومداها:

من المفترض أن من أهم استخدامات الأبحاث الإدارية وأسباب إجرائها - الاستفادة منها في الأنشطة التدريبية المختلفة كما توضح في الإطار النظري لهذا البحث، وللكشف عن واقع هذا الاستخدام فقد تم جمع المعلومات اللازمة من خلال المقابلة وتحليل الوثائق والاستبيان والملاحظة. فبناء على سؤال ورد في الاستبانة مفاده: ما مدى استخدام الأبحاث الإدارية في الجوانب التالية؟ فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقومون بالتدريب (م أ) والفرد عينة للتنظيمات الحكومية (المؤسسات) كما يلي:

	كثيراً		وسيط		قليلاً		لا إجابة
	م أ	مؤسسات	م أ	مؤسسات	م أ	مؤسسات	
تحديد الاحتياجات التدريبية	8.6%	44.4%	21%	38.9%	16.7%	65.4%	4.9%
تصميم البرامج التدريبية	7.4%	27.8%	18.5%	55.6%	16.7%	48.1%	25.9%
إبراز العلاقات	11.1%	44.4%	42%	33.3%	22.3%	44.4%	2.5%
دعم وجهة نظر المدرب	12.3%	55.6%	44.4%	44.4%	39.5%	39.5%	3.7%
جزء من المادة للتدريب	4.9%	33.3%	17.3%	61.1%	5.6%	55.6%	22.2%
وسيلة إيضاح	3.7%	50%	35.8%	33.3%	16.7%	45.7%	16.7%

* دلالة إحصائية لهذا الجدول لاحقاً.

الجدية في الاستخدام:

عن مدى جدية للمدربين غير الأكاديميين في استخدام الأبحاث لدى إطلاعهم عليه، أوضحت عينة

للمؤسسات بالآتي: ..

- عالية 48.1%.
- متوسط 23.5%.
- متدنية 23.5%.
- لا إجابة 4.9%.
- متوسط حسابي 1.85.

أي أن مدى الجدية متوسط.

وأفاد المدربون الأكاديميون عن مدى استخدامهم للأبحاث في التدريب :-
 - دائما 55.6% - غالبا 27.8% - أحيانا 11.1% - قلما 5.6% - متوسط حسابي 1.66.
 أي أن مدى الاستخدام يميل إلى غالبا.

بيدو جليا أن هناك اهتماما كبيرا من المدربين عامة في الاستفادة من الأبحاث الإدارية في التدريب. وفيما يتعلق بمدى هذه الاستفادة فقد بين المدربون الأكاديميون أنهم أكثر ما يستخدمونها في دعم وجهة نظرهم كمدرسين وكوسيلة للإيضاح، فيما تفيد المؤسسات بقلة الاستخدام وخاصة في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وفي المادة التدريبية أو في تصميم البرامج للتدريبية. حيث تبين أن من يستخدم هذه الأبحاث هم المدربون الأكاديميون الذي أجروا هذه الأبحاث حيث الاهتمام من قبل للتعليمات الحكومية في الحصول عليها أيضا. إلا أن قلة الأبحاث ذات العلاقة بالإدارة العامة تفت حقلًا دون ذلك. وينظر إلى مجالات الاستخدام فيها سطحية تنجسد في دعم وجهة نظر المدرب، ولما تكون مؤشرا على الاحتياجات التدريبية أو عاملا مهما في تصميم البرامج للتدريبية. ولم يجد للبحث توثيقا واضحا لاستخدام الأبحاث في الرزم للتدريبية التي يتم إعدادها أو حتى في الوثائق الخاصة بذلك.

ولدى استقصاء التقلوت في آراء الطرفين (المدربين الأكاديميين والمؤسسات) تبين أن المؤسسات لا تعتمد في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل جدي على ما ورد في نتائج وتوصيات الأبحاث، وإنما تعتمد على آراء الإدارات العليا في التعليمات الحكومية، ولدى استعراض عينة من الأبحاث تبين أن الإشارة للاحتياجات التدريبية فيها لا تتم بشكل منظم، بل إنها غير مذكورة أحيانا كثيرة، مما لا يجعلها ملفنة للنظر من جانب المؤسسات، وهنا لا بد من التعرف على استخدام الأبحاث كمادة تدريبية.

الاستخدام كمادة تدريبية:

ولدى السؤال عن دور المدرب في تحديد المادة التدريبية كانت الإجابات:

م.أ. مؤسسات:

يحددها المدرب بمفرده 61.1%، 34.6%
 توضع محددات على الشكل 27.8%، 7.4%
 توضع محددات على المضمون 5.6%، 46.9%
 المساعدة جاهزة 11.1%، 5.6%.

وفيما يتعلق بمدى قيام المدربين بإدراج الأبحاث الإدارية ضمن قائمة المراجع في المادة التدريبية، فقد كانت آراء أفراد العينة من الجانبين "المؤسسات والمدربين الأكاديميين" كما يلي:

دالما	غالباً	قليل ما	أبداً	متوسط ح
مدرّب أكاديمي م أ	27.8%	55.6%	16.6%	1.55-
مؤسسات	3.7%	13.6%	48.1%	34.6%
				2.35

يتبين من الإحصائيات والتحليل والمعلومات الأخرى المتحصلة أن القائمين على إدارة العملية التدريبية يحدّثون للمدرّب عناوين المادة للتدريبية، ويقوم المدرّب بمفرده بإعداد المادة التدريبية، ولما حدث أن تدخلت إدارة التدريب في تعديلها أو تغييرها. ولدى فحص المادة للتدريبية لوحظ أن جزءاً لا يستهان به منها كان جاهزاً، وخاصة أن عناوين الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها مشابهة لما يتم تنفيذه في أماكن أخرى داخلياً وخارجياً. كما لوحظ في الفترة الأخيرة أن هذا الجزء في تناقص مستمر وأصبح المدرّبون يتجهون إلى أن تكون للكتب العلمية الحديثة - وخاصة الأجنبية والمترجمة - مصدراً أساسياً للمادة للتدريبية، إذ قلما ينعكس الواقع الفلسطيني فيها أيضاً كمادة تدريبية، ولكن مستوى الاهتمام المعطى للأبحاث كمصدر للمادة للتدريبية ليس بالمستوى المفترض، حيث يتولّع من التدريب معالجة الواقع الذي تصفه الأبحاث، وفيما هو غائب تكون النتيجة أن التدريب نظري كم سيّتين لاحقاً. وتبيّنت الملاحظات التالية للمادة للتدريبية التي يتم عرضها على المتدربين: مادة نظرية في الغالب، خاصة لدى قيام المدرّبين الأكاديميين بتطويرها، مكررة لدى قيام المدرّبين غير الأكاديميين بعرضها، خاصة عندما تكون عناوين الدورات مكررة كما هو في العادة، قليلاً ما تراعي الواقع الإداري الداخلي للتطبيقات الحكومية، وخاصة لفئة المتدربين. إذ تبين أنه قليلاً ما يتعرف للمدرّبون الأكاديميون على الأنشطة الإدارية للمتدربين. كما تبين أنه عندما يكون هناك مقابلاً لمادي مدفوع للمدرّب عن المادة للتدريبية فإن نوعية هذه المادة تكون أفضل بالرغم من غياب الأبحاث الإدارية عنها إلى حد كبير، ويتبقى طبيعتها نظرية أكثر منها عملية. ومن ناحية أخرى فإنه قلما احتوت قائمة المراجع في المادة للتدريبية إلى الأبحاث.

طريقة الاستخدام:

لدى استقصاء طريقة استخدام الأبحاث في التدريب، فقد أفاد أفراد العينة بما يلي:

	نعم	نعم	أحياناً	أحياناً	لا	لا	لا إجابة	متوسط حسابي
	مؤسسات	مدرّب أكاديمي	مؤسسات	مدرّب أكاديمي	مؤسسات	مدرّب أكاديمي	مؤسسات	مؤسسات م أ
محاضرة	24.7%	50%	74.1%	44.4%	-	5.6%	1.2%	1.56 1.76
نقاش	22.2%	66.7%	75.3%	33.3%	1.2%	-	1.2%	1.33 1.81
مجموعات	22.2%	72.2%	75.3%	22.2%	1.2%	5.6%	1.2%	1.33 1.81
دراسة حالة	21%	72.2%	74.1%	22.2%	3.7%	5.6%	1.2%	1.33 1.85
مؤتمرات	21%	27.8%	58%	55.6%	18.5%	16.7%	2.5%	1.88 2.02

دلالة إحصائية لهذا الجدول لاحقاً.

وعن توقيت استخدام الأبحاث أثناء العملية للتدريبية فقد كانت الآراء:

البدائية	الوسط	قبل	النهائية	حسب الحاجة
أكاديميون مدبرون	5.6%	27.8%	5.6%	61.1%
مؤسست	7.4%	7.6%	7.4%	77.8%

وفيما إذا كان استخدام البحث في التدريب مخططاً له فقد أفاد المدربون الأكاديميون بـ:

- بتخطيط مسبق 38.9% - بشكل عابر 50% - لا إجابة 11.1%.

تبين المعلومات التي جمعت من خلال أدوات جمع المعلومات المختلفة أنه أدى استخدام البحث في التدريب فإن ذلك عادة ما يتم بشكل عابر دون تخطيط كاف، أما عن توقيت الاستخدام فيجمع طرقات العملية للتدريبية أن الحاجة هي التي تحكم التوقيت، ليسهم في سلامة العملية للتدريبية وفسادها بشكل أفضل. وعن طريقة استخدام البحث في التدريب تبين - وحسب رأي المدربين الأكاديميين - أنه عادة ما تستخدم من خلال مجموعات العمل ودراسة الحالة واللقاء، فيما ترى المؤسسات أن ذلك أحياناً ما يتم من خلال: المحاضرة، اللقاء، مجموعات العمل. وبشكل عام فقد تبين أن صلية الإشارة إلى البحث ومنهجته أثناء التدريب تتم كدالة لتحقيق هدف لفت انتباه المتدربين ودعم وجهة نظر المدرب كما تبين أنفاً. ولم يتم التوصل إلى دليل بأن هذا الاستخدام يتم بطريقة منظمة وآلية مخطط لها كجزء من تصميم النشاط التدريبي. وعن الوقت المخصص لاستخدام البحث أثناء التدريب تبين عدم إعطاء الوقت الكافي لمنقشة نتائج الأبحاث وتوصيتها، وكانت الأولوية تعطى بدلاً من ذلك إلى الأطر النظرية والإجرائية.

هدف الاستخدام:

للتعرف على أهداف المدربين من استخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. وقد كانت آراء عينة للدراسة من الجانبين كما يلي:

نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
مؤسست	أكاديمي مدبر	مؤسست	أكاديمي مدبر	مؤسست	أكاديمي مدبر	مؤسست
17.3%	66.7%	70.4%	33.3%	12.3%	-	-
44.4%	44.4%	43.2%	38.9%	1.2%	16.7%	11.1%
63%	61%	25.9%	38.9%	11.1%	-	-
44.4%	61%	37%	33.3%	7.4%	5.6%	11.1%
44.4%	61%	44.4%	33.3%	-	5.6%	11.1%
33.3%	72.2%	34.6%	22.2%	-	5.6%	32.1%

تفيد آراء التنظيمات الحكومية والمدربين غير الأكاديميين أن أولوية الأهداف في استخدام البحث في التدريب هي: للتعريف بالواقع 63%، إكساب المدرب قوة أكبر 44%، تهيئة المتدربين 44%، تنسيق المتدربين 44%، فيما كان هدف تعديل الاتجاهات أحياناً بنسبة 70.4%، فيما تفيد آراء المدربين الأكاديميين بأن أولويات الأهداف لاستخدام البحث في التدريب هي كما يلي: لتطوير والعلاج 72.2%، تعديل الاتجاهات 66.7%، تهيئة المتدربين 61%، وللتعريف بالواقع 61%. يبرز من الاستجابات الواردة أعلاه التباين بين وجهتي نظر الطرفين، ومن خلال المقابلات والتحليل والمتابعة، تبين أنه لا يقوم المدرب بتوضيح هدف استخدام البحث، وأن للمدرب عادة ما يستخدم البحث لإكساب نفسه نفوذاً من خلال تعديل اتجاهات المتدربين. ولدى استقصاء حقيقة هدف الاستخدام تبين أن المدرب يقوم بذلك للتمتع بنفوذ أكبر، هذا ما يقلل من فاعلية استخدام البحث في العملية التدريبية.

استخدام الأبحاث في مختلف الدورات:

إجابة عن سؤال مفاده: ما مدى استخدام الأبحاث في مختلف أنواع الدورات التدريبية، فقد تبين:

نوع الدورة	إدارة		إدارة		إدارة		إدارة		إدارة	
	مؤسست	مدرب أكاديمي	مؤسست	مدرب أكاديمي	مؤسست	مدرب أكاديمي	مؤسست	مدرب أكاديمي	مؤسست	مدرب أكاديمي
إدارة عليا	1.2%	33.3%	16%	33.3%	16%	33.3%	12.2%	33.3%	1.2%	33.3%
إدارة وسطى	1.2%	27.8%	24.7%	38.9%	12.3%	27.8%	5.6%	27.8%	4.9%	27.8%
إدارة دنيا	2.5%	22.2%	8.6%	38.9%	44.6%	22.2%	11.1%	22.2%	4.9%	22.2%
إدارة متقدمة	2.5%	27.8%	11.1%	44.4%	13.6%	22.2%	5.6%	27.8%	4.9%	27.8%
إدارة متخصصة	4.9%	44.4%	7.4%	11.1%	17.3%	33.3%	11.1%	44.4%	4.9%	44.4%
ممولة خارجياً	11.1%	61.1%	-	11.1%	17.3%	16.7%	11.1%	61.1%	7.4%	11.1%
ممولة مطلقاً	2.5%	33.3%	12.3%	33.3%	14.8%	11.1%	22.2%	33.3%	6.2%	22.2%

* لاحقاً سيتم استعراض الدلالة الإحصائية لهذا الجدول.

تشير الإحصائيات الواردة أعلاه أن للتنظيمات العاملة ترى قلة استخدام البحث الإداري في التدريب سواء من حيث المستوى الإداري، أو نوع التدريب أو جهة التمويل، فيما يعبر المدربون الأكاديميون بأنه غالباً ما يتم استخدام البحث في دورات الإدارة العليا والوسطى. كما يفيدون أنه وفقاً (44.4%) ما يتم استخدام البحث في الدورات المتخصصة أكثر مما يتم استخدامه في دورات الإدارة المتقدمة، ويرون بنسبة 61.1% أنه دائماً ما يتم استخدام البحث في لدورات الممولة من الدول المانحة.

إن إجماع المؤسسات والمدربين الميدانيين على درجة قليلة من الاستخدام وتركيز المدربين الأكاديميين على الإجابة بالاستخدام غالباً ودلائماً إشارة إلى تفاوت في الرأي، والذي لم يجد له ما يفسره سوى أنه يتم فعلاً استخدام البحث من قبل المدربين الأكاديميين، لكن ليس بالمستوى والاهتمام والطريقة التي تجعل التنظيمات العاملة تشعر به وبقصيدة استخدامه.

أجزاء البحث التي يستفاد منها:

مثل أفراد العينة عن أكثر أجزاء البحث استخداماً فكانت إجاباتهم كما يلي:

	نعم		أحياناً		لا		لا أعلم
	مؤسست	هيئة : مؤسسات	هيئة : مؤسسات	هيئة : مؤسسات	هيئة : مؤسسات	مؤسسات	
النتائج	19.8%	66.7%	75.3%	27.8%	5.6%	2.5%	-
التوصيات	13.6%	61.1%	82.7%	33.3%	5.6%	2.5%	-
مادة تدريبية	7.4%	50%	46.9%	33.3%	43.2%	3.7%	-

يبدو جلياً أن نتائج الأبحاث هي الأكثر استخداماً، ويبدو ومن خلال جمع المعلومات الأخرى والمتابعة والتحليل أن نتائج الأبحاث فعلاً هي الأكثر استخداماً واستقطاباً لاهتمام المدرسين الأكاديميين، أما التوصيات فهي التي يود المتدربون والمؤسسات التعرف عليها لمناقشة إمكانية تطبيقها. وكان استخدام البحث بمجمله كمادة تدريبية لكل ما حظي باهتمام الجانبين.

المتدربون واستخدام والبحث:

للبحث عن المؤشرات الرئيسية لاتجاهات للتنظيمات العامة للمدرسين حول البحث الإداري، تم توجيه المجموعة التالية من الأسئلة من خلال الاستبانة وهي:

- ما مدى رغبة وتجاوب وجدية المتدربين في التعامل مع البحث الإداري لدى استخدامه:

عالية	وسط	متوسطة	لا تجاوب	لا أعلم	متوسط ح
79%	12.3%	2.5%	2.5%	3.7%	1.39
44.4	38.9%	16.7%	-	-	1.72

- ما الذي يستقطب انتباه المتدربين أكثر لدى استخدام البحث الإداري:

موضوع البحث	الحقائق والمعلومات	النتائج والتوصيات	لا أعلم
تنظيمات	6.2%	18.5%	60.5%
أكاديمي مدرب	22.2%	16.7%	55.6%

- ما مدى ثقة المتدربين بنتائج وتوصيات الأبحاث لإدارية:

عالية	وسط	متوسطة	لا ثقة	لا أعلم	متوسط ح
25.9%	59.3%	9.9%	4.9%	1.99	-
44.4%	33.3%	16.9%	5.6%	1.83	-

• ما مدى إشارة المندربين إلى أبحاث أطَّلَعُوا عليها:

مؤسسات	كثيراً	وسيط	قليلاً	نادرًا	لا إشارة	متوسط
مؤسسات	6.2%	24.7%	43.2%	22.4%	2.7%	2.93
أكاديمي مدرب	22.2%	22.2%	38.9%	11.1%	5.6%	2.56

• هل سبق إن اتصل بك مندربون للاستفسار عن أبحاث إدارية:

مؤسسات	نعم	أحياناً لا	لا	إجابة
مؤسسات	13.6%	14.8%	71.6%	5.6%
أكاديمي مدرب	5.6%	50%	38.9%	

• ما الجهة التي يفضل المندربون إن يكون لها دوراً نشطاً في استخدام الأبحاث:

المندرب	المندرب	المندرب	أكثر أحوار متباعدة	لا رأي
مؤسسات	4.9%	30.9%	2.5%	56.8%
مدرّب أكاديمي	5.6%	27.8%	16.7%	44.3%

يجمع المندربون الأكاديميون وللتنظيمات الحكومية على أن هناك رغبة وجدية وتجارباً عالياً لدى استخدام البحث في التدريب، وهذا مؤشر على اتجاهات إيجابية نحوه، كما يتفق الطرفان على أن أكثر ما يستقطب اهتمام المندربين في البحث هو نتائجه وتوصياته، ذلك لأنها تتعامل مع الواقع الذي يعيشونه ومع المستقبل المطلوب منهم للتأثير فيه. ومن وجهة نظر المندربين الأكاديميين فهناك ثقة عالية بنتائج وتوصيات الأبحاث فيما تشير المؤسسات إلى أن هذه الثقة متوسطة، وتبين أن سبب ذلك يرجع إلى عدم إصابتهم علمًا بالآلية التوصل إلى النتائج والتوصيات التي تعرض عليهم. كما تجمع أطراف العملية التدريبية على أن الأدوار الفاعلة في التعامل مع البحث متباعدة بين المدرب والمندرب.

ويفيد المندربون الأكاديميون وللتنظيمات الحكومية أنه كلما يأتي المندربون بذكر أبحاث أطَّلَعُوا عليها، ويعود ذلك لقلة تداول هذه الأبحاث، إذ إنه كلما يحدث أن يبادر الباحثون بتعريف الآخرين بها. وذكر المندربون الأكاديميون أنه أحياناً ما يتصل بهم المندربون للاستفسار عن أبحاث، فيما تذكر التنظيمات أنه كلما يتصل بهم المندربون لهذه الغاية، ولهذا الأمر ما يبره إذ إن المؤسسات التدريبية كلما تمتلك مكتبة تدريبية حسب الأصول (كما سيتبين لاحقاً)، وكلما يبادر الباحثون بتزويد المؤسسات للتدريبية بنسخ من أبحاثهم.

التنظيمات الحكومية والأبحاث الإدارية:

لمعرفة بعض الحقائق الميدانية عن التنظيمات العامة وعلاقتها بالأبحاث، تم - من خلال الاستبيان - توجيه أسئلة للتنظيمات العامة وأعضاء الهيئة التدريبية بهذا الخصوص، فيما يلي نتكلمها.

واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية ...

- ما هي أكثر أنواع المؤسسات استهدافاً لأبحاثكم:
 - بنوك 21.7
 - مصانع 21.7
 - خدمة 23.9
 - جميعها 8.7
 - أخرى 6.5
 - منظمات حكومية 17.4

- عن مدى جدية للتطبيقات العامة وتعاونها مع الباحثين ذكر أعضاء الهيئة التدريسية أنه:

عالية جداً	عالية	وسيط	متدنية	منخفضة	متوسط ح
0%	19.6%	41.3%	34.8%	4.3%	3.23

- ما مدى اطلاع مختلف المنظمات (الحكومية والتربوية) على أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية:

واسع	متوسط	ضعيف جداً	لا إجابة	متوسط ح
30.3%	56.6%	10.9%	2.2%	1.84
مؤسسات	13.6%	66.7%	1.2%	2.55

- ما مدى تزويكم بنسخ من الأبحاث الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية، أجابت عينة المنظمات بـ:

بالتكامل تام	أحياناً	نادرًا	(صنف) غير منتظمة	متوسط حسابي
0%	14.8%	71.6%	13.6%	2.98

- وعن تقييم المنظمات للأبحاث الإدارية التي طلعت عليها فقد أجابت عينة المنظمات بـ:

مفيد	متوسطة الفائدة	غير المفيد	لا رأي	متوسط حسابي
13.6%	64.2%	1.2%	21%	2.29

- وفيما يتعلق بمدى ثقة المنظمات بنتائج الأبحاث:

عالية 26.1% - ووسط 48.1% - متدنية 26.1% - متوسط حسابي 2.

- أما عن مدى اهتمام المدرسين غير الأكاديميين والمنظمات العامة في الأبحاث الإدارية لفاد أعضاء الهيئة التدريسية بـ:

كبير 2.2% - جيد 30.4% - ووسط 43.5% - قليل 21.7% - لا اهتمام 2.2% - المتوسط الحسابي 2.9.

أي أن الاهتمام متوسط.

- مثل المدرسون الأكاديميون عن مدى التفاعل بينهم وبين مسؤولي المؤسسات الحكومية التي ينتمي إليها المتكبرون، فأجابوا بـ:

واسع 33.3% - متوسط 61.1% - ضيق 5.6% - معوم 0% - متوسط ح 1.72.

• عن مدى الأخذ بتوصيات الأبحاث وتطبيقها في المؤسسات المعنية، أفاد أعضاء الهيئة التدريسية بـ:

غالباً	وسط	قليلاً	لا يهتمون	متوسط جنسيتي
%4.3	%34.8	%47.8	%13	2.69

وعن اتجاه المؤسسات للتدريب نحو استخدام البحث الإداري في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية أجاب أفراد العينة بـ:

مؤسسات	إيجابي	لا تكثر	مبتدئي	لا رأي
%55.6	%37	%3.7	%3.7	%3.7
مدرب كالمهني	%27.8	%38.8	%11.1	%22.2

• ما تقييمك لجدوى استخدام الأبحاث الإدارية في التدريب:

مؤسسات	عالية	وسط	متدنية	يعتمد على الموقف
%80.2	%9.9	%1.2	%8.6	
هيئة	%55.5	%38.9	%5.6	

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه أن للتطبيقات الحكومية هي الأهل استهدافاً من قبل الباحثين، وسبب ذلك هو قلة المتخصصين في الإدارة العلمية، إذ تبلغ نسبتهم فقط 13% من أفراد عينة أعضاء الهيئة التدريسية، وأن اثنين منهم فقط من حملة الدكتوراه وهي اللغة الأكثر رغبة في إجراء البحث من تلك الذين يحملون درجة الماجستير، وذلك لغايات الترقية العملية. ولا يلمس الباحثون تعاوناً كبيراً من قبل للتطبيقات الحكومية، ولدى استقصاء سبب ذلك تبين أن هناك تخوفاً من قبل هذه للتطبيقات من أن يساء استغلال المعلومات التي يملكون بها وتبين أنه يتوجب حصول موظفي التطبيقات الحكومية على إذن الإدارة العليا للتعاون مع الباحثين، الأمر الذي يستغرق وقتاً لإجابة غير مؤكدة، الأمر الذي يعتبره الباحثون عدم تعاون وتأخير في تجلوب هذه التطبيقات مع الجهود البحثية.

ويفيد أعضاء الهيئة التدريسية أن اطلاع للتطبيقات الحكومية على الأبحاث بدرجة متوسطة (56.6%) فيما تصنف المؤسسات ذلك بأنه ضعيف (66.7%). وتوصل الباحث إلى حقيقة أنه قلما يتم تزويد للتطبيقات الحكومية بنسخ من الأبحاث بمبادرة من الباحثين، حيث يتم ذلك غالباً بطلب من هذه للتطبيقات أو بالصدفة.

لما فيما يتعلق بأثر التدريب فجّه وفي نهاية الدورات للتدريبية التي يشارك فيها موظفو الخدمة المدنية الفلسطينية تقوم الجهة المنظمة بقياس أثر التدريب من خلال تقييم الدورة. ولدى تحليل الكثير من هذه التقييمات تبين ما يلي: التكرار من مادة ومضمون للتدريب بالنظرية، قليلة الارتباط بالواقع الإداري، صعوبة الاستفادة من الكثير من التدريبات في الميدان، عدم إعطاء مساحة كبر لمناقشة الواقع... إلخ، كل ذلك مؤشر على الحاجة إلى استخدام البحث لمواجهة هذه الإشكالات المتعلقة بأثر التدريب.

هناك شعور من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بأنه قليلاً ما يتم تبني توصياتهم الواردة في أبحاثهم، ولدى استقصاء أسباب ذلك تبين أن هناك تدينًا في مستوى مبادرة الطرفين للاتصال ببعضها لوضع آلية وتوضيحها وتبنيها، وبالتالي يغيب التصور الإداري لكيفية تبني التوصيات، كما تبين أن العلاقة السطحية بين مسؤولي المدرسين وأعضاء الهيئة التدريسية ولسطحية معرفة أعضاء الهيئة التدريسية بأعمال التنظيمات الحكومية أضرًا - سلبًا كبيرًا في الممارسة التدريسية عامة.

وبالرغم من وصف للتنظيمات للأبحاث بأنها متوسطة الفائدة، ووصف اهتمام المدرسين غير الأكاديميين في الأبحاث بأنه متوسط، إلا أن جميع أطراف التدريب تجمع على أن جدوى استخدام الأبحاث في التدريب عالية، وهذا ما يفسر درجة الجدية العالية من قبل المدرسين لدى مناقشة الأبحاث، إلا أن الصبغة العلمية النظرية للتوصيات - مع غياب تصور لأثر غيابها أو تطبيقها هو الذي يجعل المؤسسات تصف هذه الأبحاث بأنها متوسطة الفائدة.

محددات الاستخدام التدريبي للبحث:

يتبين من المعطيات والمعلومات والتحليلات أن محدّدات استخدام البحث في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تكمن فيما يلي:

- قلة عدد الأبحاث المتوافرة، وخاصة المتعلقة بالإدارة العامة الفلسطينية.
- تدني مستوى اهتمام إدارات الجامعات بالبحث ومحدودية كثرتها على دمه.
- عدم توافر متطلبات البحث اللوجستية والعلمية بالكم والنوع المطلوب، عدم قيام الباحثين بالتعريف بأبحاثهم، ضعف حركة النشر عامة، ضعف العلاقة بين الجامعات والتنظيمات الحكومية والتدريبية.
- وتبين أنه يمكن التغلب على هذه المحددات بانتقاء أسباب وجودها، كثيماً مختلف الأطراف بوضع سياسة عامة لإجراء البحث ونشره واستخدامه، وتوفير متطلبات إجراء البحث، واستخدام الأبحاث كدليل عام لتحديد الاحتياجات، ورصد المشكلات ... إلخ، ووضع آلية للتنسيق بين الجامعات والتنظيمات الحكومية وللتدريبية للاستفادة من البحث، والتوعية بأهمية استخدام البحث في التدريب، وتشجيع الباحثين في الإدارة العامة من خلال نظام حوافز، والتركيز على قيام المدرسين بتصميم مخرجاتهم التدريبية بأنفسهم على أن يكون البحث أحد أجزائها الأساسية.

الآلية المفضلة للارتقاء بالاستفادة من البحث تدريبيًا:

بناءً على ما سبق من الاستنتاجات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها، فإن الآلية المفضلة لاستخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية هي:

- توضيح أهداف استخدام البحث في التدريب المقصود، ورصد مؤشرات تحقيقها.

- تزويد المتدربين بملخص لنتائج وتوصيات الأبحاث قبل مناقشتها أثناء الجلسات التدريبية، وذلك باعتبارها جزءاً من المادة التدريبية ومحوراً للأنشطة للتدريبية المراقبة.

- التتبع في الطرق الفاعلة للاستخدام، كالمحاضرة، والمناقشة، ومجموعات العمل، ودراسة الحالة. وسيكون الحكم في اختيار الطريقة مجموعة من العوامل، أهمها هدف الاستخدام والوقت المتاح، ومدى ملائمة البحث لموضوع للتدريب، لكن وبأي الأحوال، فإنه من المفضل أن تبقى المناقشة بأشكالها جوهر آلية الاستفادة من البحث في التدريب.

- خلق إطار تفاعلي أثناء الاستخدام، وذلك بمناقشة آلية البحث ونتائجه وتوصياته وكيفية تنفيذ هذه التوصيات، ليكون للجميع - وخاصة المتدربين - دوراً نشطاً، وبحضور الباحثين إن أمكن.

- مشاور المتدربين مع مؤسساتهم بخصوص نتائج وتوصيات الأبحاث وما يمكن فعله في هذا الإطار.

- توزيع نتائج وتوصيات الأبحاث على التنظيمات الحكومية ذات العلاقة لتكون أساساً للنقاش الداخلي والتدريب الذاتي.

وتتطلب هذه الآلية قيام المؤسسات التدريبية بوضع سياسة عامة تركز على الإجراءات وتقييم أداء المدرب بحثياً، ومتابعة التنفيذ لتصبح الممارسة التدريبية ممارسة مثلى ومستدامة.

مدربو موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية:

يقوم بتدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية نوعان من المدربين، الأول أكاديمي، وينحدر من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ممثلة بالجامعات، والثاني ميداني من كبار الموظفين الممارسين للعمل الإداري في مختلف أنواع التنظيمات من ذوي الخبرة والقدرة والمعرفة. وفيما يلي بعض الحقائق عنهما:

المدربون الأكاديميون:

تبين أن 18 عضو هيئة تدريسية (أي 39.1%) ينفذون أنشطة تدريبية لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وأنهم كلهم من الذكور. كما لوحظ أن خمسة أعضاء فقط من بينهم متخصصون في الإدارة العامة، أما الباقى فهم متخصصون في مجالات إدارة الأعمال والاقتصاد والإدارة المالية. أما عن مؤهلاتهم فقد وجد الباحث أن ثلاثة عشر منهم يحملون درجة الدكتوراه وخمسة يحملون درجة الماجستير. وتبين أن متوسط خبرتهم العملية سبع سنوات ونصف. ومن خلال استطلاع آراء أفراد العينة عن نسبة المدربين الأكاديميين من عمل المدربين من وجهة نظر الطرفين أفادوا بما يلي:

واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية ...

نوع البحث	%25	%50-25	%75-51	%76 فأكثر
تنظيمات	9.9%	17.3%	44%	28.4%
مدربون أكاديميون	61%	16.7%	22.2%	

لما عن توزيع المدربين الأكاديميين على الجامعات فقد لوحظ أنهم بمعدل اثنين إلى ثلاثة من كل جامعة. فيما يتعلق بوصف للتدريب الذي يقوم به المدربون الأكاديميون فقد وصفته للتعليمات الحكومية والمدربون والأكاديميون بما يلي:

الأكاديميين	تنظيمات المدربين	
22.2%	7.4%	أكاديمية بحثية
66.7%	80.2%	أكاديمية أكثر من عملية
5.6%	11.1%	عملية أكثر من أكاديمية
5.6%	1.2%	عملية بحثية
1.94	2.06	المتوسط الحسابي

قام أفراد العينة بوصف للتدريب الذي يقدمه المدربون الأكاديميون بأنه أكاديمي أكثر منه عملي. ويعتبر ذلك من أهم نقاط ضعف أداء المدربين الأكاديميين. لكن يعرض هؤلاء المدربون آخر ما توصلت إليه النظرية والممارسة الإدارية الحديثة، وهذا مهم مع غياب كبير للكتب المحلية، لكن نقطة للضعف في ذلك أنه كلما يقوم المدربون الأكاديميون بعلامتها مع البيئة الفلسطينية، ولذلك تبقى قدرة للتعليمات الحكومية على الاستفادة من هذه المعرفة متوسطة للفاعلية.

المدربون غير الأكاديميين:

بعد للقيام بعملية مسح للمدربين غير الأكاديميين المشتركين في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تبينت الحقائق التالية فيما يتعلق بهم:

- لم يتمكن الباحث من رصد قائمة عدد هؤلاء المدربين، فلأحد متغير ومستويات المشاركة في التدريب متقاربة أيضاً.
- يعمل هؤلاء في للتعليمات الحكومية والأهلية، فيما يعمل القليل منهم في المؤسسات الخاصة.
- معظمهم ينتمي لمؤسسات مركزها مدينة رام الله.
- يحل معظمهم مراكز إدارية عليا في مؤسساتهم كمندوبين، مدراء، رؤساء، رؤساء مجالس. رؤساء مؤسسات.
- معظمهم من حملة المؤهلات العلمية العليا كالليسانس والماجستير في تخصصات مختلفة غير محصورة، بالإدارة.
- كثيراً ممن تسربوا من الجامعات للعمل في المؤسسات الأخرى يقومون بتدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- جزء كبير منهم يعتمد أسلوباً تدريبيية جاهزة أو مقلدة لما هو في الدول الأخرى.

العلاقة بين المدربين:

- لدى استقصاء العلاقة بين مختلف المدربين الأكاديميين وغير الأكاديميين تم التوصل إلى الحقائق التالية:
- العلاقة بينهم في جلها سطحية تنافسية تنطلق من رغبة كل طرف في الاستحواذ على التدريب لغايات الكسب المادي، وبذلك يعتبر كل مدرب أن ما يمتلكه أو يستخدمه من مادة تدريبية - ومن ضمنها الأبحاث الإدارية - ميزة تنافسية يتمتع بها.
 - الاتصال بين الطرفين ضعيف ولا يتضمن للتكاملية أو التبادلية والتنسيق بالمستوى المأمول لتحقيق فاعلية للتدريب.
 - اطلاع المدربين غير الأكاديميين على الأبحاث الإدارية في فلسطين ضعيف بالرغم من لجوئهم للأكاديميين في ذلك.

التدريب في القطاع العام الفلسطيني:

المؤسسات التدريبية:

هناك غياب شبه كامل لمؤسسة تدريب حكومية لإدارة النشاط التدريبي لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. بل إن الباحث لم يتمكن من رصد الدورات والبرامج التدريبية التي تم تنظيمها لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، وفي الحالة الطبيعية فإن معهد الإدارة العامة - أو أية تسمية تكل عليه - هو الذي يقوم بصياغة السياسة والاستراتيجية التدريبية ووضع الخطط التدريبية وتنفيذها وإدارة كل ما يتعلق بتدريب موظفي الخدمة المدنية. أما في فلسطين فقد تم إنشاء المعهد الوطني للإدارة العامة سنة 2004 كجزء من المجلس الفلسطيني للإعمار والتنمية في رام الله. ولا يتمتع المعهد بالبنية التحتية ولا السلطة الكافيتين ليقوم بواجبه. بل إن هذا المعهد يتقدم للعطاءات للتدريبية، مثله كمثل المؤسسات التدريبية الخاصة والأهلية غير المتخصصة - أصلاً - في تدريب موظفي الخدمة المدنية، أما الموجود عملياً فهو عبارة عن خلايا تدريبية صغيرة مرتبطة ببعض التنظيمات الحكومية، كوزارة التربية، والحكم المحلي، والمجلس التشريعي، ووزارة الصحة ... إلخ، تعمل بشكل مستقل لتحصيل الدعم وتنظيم للتدريب، وتضطلع بأنشطة سطحية، وهذا يعني ذلك غياب السبلغة للتدريبية للقطاع العام وقيام المؤسسات الأهلية وللخاصة بالتدريب وفقاً لأجندتها وفلسفتها وأهدافها، حيث يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق التدريب لأهدافه ذات الصلة بفلسفة القطاع العام الفلسطيني، ناهيك عن عدم تكافلية وشمولية التدريب، فالبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها عادة ما تمول من قبل الدول المانحة، وعادة ما يرتبط الدعم بأهداف الجهة الداعسة وسياساتها، كمنح لأفكار ثقافية أو مبادئ محددة، كتحسين المرأة، وحل النزاعات عن طريق اللاعنف، ونشر اللغة، وحقوق الإنسان، والديمقراطية، والمجتمع المدني والتسويق الصناعي، والتجاري لمؤسساتهم، ناهيك عن مكاسب أخرى تدور في أذهان المانحين، بعيداً عن الأولويات التدريبية للتنظيمات الحكومية، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتم بنون رصد علمي للاحتياجات التدريبية، كما لوحظ أن الكثير من الدورات هي تقليد للمحتوى واقتباس للمادة التدريبية من أماكن أخرى خاصة المؤسسات التدريبية المشهورة عربياً.

وبشكل عام فإنه يمكن تقسيم المؤسسات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وفقاً للآتي:

- مؤسسات أهلية "غير حكومية": وهي مصنفة إلى محلية المنشأ (التعاون، معاً، بيسان، بانوراما، تيم ...) وأطر أجنبية المنشأ (إنقاذ الطفل، UNDP، GTZ، USAD).
- دوائر التعليم المستمر والخدمة المجتمعية التابعة للجامعات الفلسطينية.
- مؤسسات تدريبية خاصة: مثل أفراد أو جماعات تقوم بإنشاء مؤسسات تدريبية للعمل التدريبي في مقابل مادي بهدف الربح، ويتم عادة ترخيص هذه المؤسسات من قبل وزارة الثقافة.
- مؤسسات حكومية كالمعهد الوطني للإدارة العامة، والوحدات التدريبية البسيطة التابعة لبعض الوزارات، كوزارة التربية، المجلس التشريعي، ووزارة العمل، ... إلخ.
- وتنتشر المؤسسات التدريبية في الغالب في مدن رام الله وغزة بشكل خاص، لكن لقليل منها فروعاً رمزية في بعض المدن الأخرى.

تمويل التدريب:

فيما يتعلق بتمويل تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، فإنه يتم - في غالبية حالاته - من خلال تبرع الدول والمؤسسات الأجنبية المانحة، حيث وجد الباحث أن الحصول على تمويل يأتي من خلال مبادرة التنظيمات الحكومية أو المؤسسات التدريبية بالاتصال مع المؤسسات المانحة لهذه الغاية، وأحياناً تقوم الجهات المانحة بالاتصال مع التنظيمات الحكومية المعنية لإعلامها بإمكانية تمويل نشاط تدريبي محدد. ولم يلاحظ في ميزانية الحكومة تحديد لاعتمادات مالية مستقرة للتدريب.

وللواضح بشكل جلي أنه لا وجود لسياسة موحدة لتمويل عملية التدريب، فهي تتم غالباً بعشوائية كعشوائية لدعم المالي الأجنبي الذي يوجه نحو مجالات الديمقراطية وتنمية المجتمع المدني، واللاعنف ... إلخ. ولم يكن بالإمكان الحصول على إحصائيات شاملة ودقيقة، لعدم وجود توثيق شامل متكامل لذلك.

هذا ويلعب العامل أو الوضع السياسي دوراً كبيراً في تمويل التدريب، إذ إن الجهات المانحة عادة ما تعمل على إقران هذا الدعم بالعمل السياسي. ومن جهة أخرى فقد قامت بعض الوزارات بجهود منظمة وروية أكثر علمية وشمولية لعملية التدريب أدت إلى حصول هذه الوزارات على تمويل من دول محددة لمجموعة متكاملة من البرامج للتدريبية التي حدثتها، ومن هذه الوزارات وزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الحكم المحلي، والمجلس التشريعي الفلسطيني، إلا أن هذه التجربة تبقى محدودة ومتقطعة.

ومن خلال فحص الهيكلية التنظيمية والبنية التحتية للمؤسسات التي تقوم بتدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني وجد الباحث أن الوظائف الرسمية المستقرة في هذه المؤسسات وظائف إدارية تقتصر على تسويق التدريب والإشراف على عملية التنفيذ التي عادة ما تتم من خلال التعاقد مع مدربين يعملون في الجامعات أو في مؤسسات خاصة أو أهلية. فقليلاً جداً ما توظف هذه المؤسسات مدربين بعقد دائم إذ إنهم يعتمدون على قائمة من المدربين المحتملين يتصلون بهم وقت الحاجة.

ولدى فحص مكاتب المؤسسات التدريبية تبين أنها ضعيفة جداً في حالة وجودها. وهناك غياب شبه كامل للأبحاث الإدارية عن الظهور في هذه المكاتب، وما تحتويه هذه المكاتب في الغالب هو المادة التدريبية للدورات التدريبية المختلفة.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ونتائج اختبار ت للفرق بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول مجالات الاستخدام

المجالات	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
تجديد الاحتياجات التدريبية	مؤسسات	81	2.66	0.65	97	3.92	0.014
	مدرب	18	1.72	0.60			
	مؤسسات	81	2.92	0.70			
تصميم البرامج التدريبية	مدرب	18	1.94	0.85	97	2.92	0.000
	مؤسسات	81	2.38	0.21			
	مدرب	18	1.83	0.40			
إبراز الحقائق	مؤسسات	81	2.32	0.54	97	3.00	0.007
	مدرب	18	1.44	0.54			
	مؤسسات	81	2.95	0.34			
دعم وجهه نظر المدرب	مؤسسات	81	2.71	0.23	97	2.89	0.009
	مدرب	18	1.77	0.23			
	مؤسسات	81	2.66	0.45			
جزء من المادة التدريبية	مؤسسات	81	2.71	0.23	97	2.99	0.008
	مدرب	18	1.66	0.41			
	مؤسسات	81	2.66	0.45			
وسيلة إيضاح	مؤسسات	81	2.66	0.45	97	3.09	0.007
	مدرب	18	1.73	0.51			

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المؤسسات والمدرّبين الأكاديميين حول مجال الاستفادة من البحث الإداري في أنشطة التدريب المتعلّقة بتحديد الاحتياجات للتدريبية، وتصميم البرامج للتدريبية، وإيراز الحقائق، ودعم وجهة نظر المدرّب، وجزء من المادة للتدريبية ووسيلة إيضاح. وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي دالة إحصائية. ولقد كانت الفروق في هذه المجالات وعلى الدرجة الكلية لصالح المدرّبين الأكاديميين، اللذين يرون أن هذه الاستخدامات أكثر مما تراه المؤسسات، حيث بلغ متوسط استجاباتهم بشكل عام 1.72، أي ما بين كثير ومتوسط، مقابل 2.66 لدى المؤسسات، أي ما بين قليل ومتوسط.

جدول المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونتائج اختبارات

للفروق بين استجابات المؤسسات والمدرّبين الأكاديميين حول طرق استخدام الأبحاث الإدارية في التدريب

المجالات	لغة المستحب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
مخاض	مؤسسات	81	1.36	0.45	97	2.52	0.054
	مدرّب	18	1.66	0.62			
نقل	مؤسسات	81	1.81	0.50	97	2.71	0.032
	مدرّب	18	1.33	0.49			
معلومات	مؤسسات	81	1.81	0.50	97	2.88	0.009
	مدرّب	18	1.33	0.59			
دراسة حالة	مؤسسات	81	1.85	0.53	97	2.90	0.000
	مدرّب	18	1.33	0.59			
مؤتمرات	مؤسسات	81	2.02	0.71	97	2.36	0.04
	مدرّب	18	1.88	0.68			
الدرجة الكلية	مؤسسات	81	1.85	0.54	97	2.71	0.023
	مدرّب	18	1.48	0.59			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرّبين الأكاديميين والمؤسسات نحو طرق استخدام البحث في التدريب، في مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي دالة إحصائية، حيث كانت هذه الفروق لصالح المدرّبين الأكاديميين، حيث بلغت متوسط استجاباتهم 1.48، مقابل 1.85 لدى المؤسسات.

جدول المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول أنواع الدورات التي يستخدم فيها البحث

نوع الدورة	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعيارية	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة عليا	مؤسسات	81	3.80	0.43	97	3.45	0.002 دالة إحصائية
	مدرب	18	2.00	0.42			
إدارة وسطى	مؤسسات	81	3.40	0.51	97	3.11	0.000 دالة إحصائية
	مدرب	18	2.11	0.50			
إدارة دنيا	مؤسسات	81	3.36	0.42	97	3.15	0.002 دالة إحصائية
	مدرب	18	2.28	0.43			
إدارية متكاملة	مؤسسات	81	3.62	0.44	97	3.00	0.012 دالة إحصائية
	مدرب	18	2.05	0.54			
إدارية متخصصة	مؤسسات	81	3.58	0.44	97	2.89	0.008 دالة إحصائية
	مدرب	18	2.11	0.45			
ممولة داخلياً	مؤسسات	81	3.57	0.43	97	2.99	0.005 دالة إحصائية
	مدرب	18	1.78	0.53			
ممولة خارجياً	مؤسسات	81	3.59	0.44	97	2.98	0.003 دالة إحصائية
	مدرب	18	2.22	0.43			
الدرجة الكلية	مؤسسات	81	3.56	0.47	97	3.08	0.005 دالة إحصائية
	مدرب	18	2.08	0.44			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول استخدام البحث في مختلف أنواع الدورات، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.005 وهي دالة إحصائية، ولقد جاءت هذه الفروق في هذه المجالات - وعلى الدرجة الكلية - لصالح المدربين الأكاديميين، الذين يرون أن هذه الاستخدامات أكثر من المؤسسات، حيث بلغ متوسط استجاباتهم بشكل عام 208 مقابل 356 لدى المؤسسات.

التوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة، ولغايات الارتقاء بمستوى البحث الإداري واستخداماته للتدريبية، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، تم تصنيفها حسب الجهة التي يمكن أن تتحمل الجزء الأكبر من مهمة التنفيذ. وهذه التوصيات هي:

السياسة العامة والتنظيمات الحكومية:

- تفعيل دور معهد الإدارة العامة، بحيث يأخذ دوره الصحيح في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تتكامل فيه الأنوار البحثية والتدريبية والنشر، بحيث يصدر مجلة بحثية محكمة خاصة بالتنظيمات الحكومية. ويكون أحد مهام هذا المعهد عقد مؤتمر سنوي للأبحاث.
- إنشاء صندوق وطني لدعم البحث العلمي تحدد له موارد دخل ثابت، كنسبة 1% ضريبة علمية على مؤسسات المال والأعمال، وجزء من الميزانية الحكومية.
- إصدار تعليمات من الإدارة السياسية للتنظيمات الحكومية بتسهيل عمل الباحثين من الجامعات.
- إنشاء لجنة وطنية لتطوير التنظيمات الحكومية - مركزها معهد الإدارة العامة يشارك فيها متخصصون في التطوير الإداري من الجامعات الفلسطينية وعدد من ذوي الخبرة العاملين، ومن التنظيمات العامة والأهلية - يكون جزءاً من مهامها رسم سياسة البحث واستخداماته للتدريبية.
- سن التشريعات الأكثر تأثيراً وتقليلاً في إطار قانون التعليم العالي لإبراز مكانة البحث وأهميته وضرورة القيام به.
- توجيه الأبحاث الإدارية وربطها بخطط التطوير والتنمية الوطنية، ليتقاطع ذلك مع سياسة تدريبية مفترضة توجه التدريب إلى هذه الخطط أيضاً.
- قيام الحكومة بدعم البرامج الدراسية للإدارة العامة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها ليتوجهوا نحو علاقة أكثر تفاعلية وفاعلية مع الجامعات، بالتركيز على نوعية الكفاءات المطلوبة.
- إنشاء جمعية الإدارة العامة الفلسطينية كجمعية أو نقابة مهنية تضم في عضويتها أعضاء الهيئة التدريسية للإدارة العامة والمدراء العاملين فما فوق من موظفي التنظيمات الحكومية، يكون أبرز أهدافها المساعدة في رسم سياسات التدريب والبحث.
- تفعيل العلاقة مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ولأن تقوم هذه المنظمة بتكليف باحثين لتنفيذ الأبحاث في مجال الإدارة العامة الفلسطينية، ولتتيح للفرصة للاستفادة من التجربة العربية.
- إنشاء مركز وطني للبحث العلمي، تتم فيه صياغة سياسة البحث وتنفيذه وتجميعه والإعلام عنه ووضع دليل خاص به.
- إعادة النظر في الفقرات الخاصة بالتدريب في قانون الخدمة المدنية، كربطه بالترقية والإنجازات المتحصلة من خلال التدريب.

- أن تعتبر التنظيمات الحكومية أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في الإدارة العامة مستشارين لديها في المجالات البحثية والتدريبية والتطويرية، ويقومون بهذه المهمة كجزء من تطويرهم المهني.
- أن يقوم صانعو السياسة الإدارية بوضع تصور لضمان قيام المؤسسات التدريسية بعملها بمهنية كشرط لاستمراريتها في العمل.

توصيات للجامعات:

- يقترح على الجامعات القيام بما يلي:
- وضع دليل للممارسات البحثية المتلى في الإدارة.
- تنفيذ سلسلة من الأبحاث الإدارية العامة المتعلقة بالتنظيمات الحكومية كرمس السياسة العامة وتحليلها، تحديد الاحتياجات التدريبية، مشكلة الفساد، وأثر تسييس العمل الإداري على أداء أجهزة الإدارة العامة الفلسطينية، وتقييم الأداء المؤسسي للتنظيمات العامة الفلسطينية، وتحديد احتياجات لتطوير التنظيمي، ... إلخ.
- الاهتمام بتقنين وجمع وحفظ وتوزيع الأبحاث إلى يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية (على أن توزع بموجب نصيحة الباحث للمؤسسات التي يحددها).
- إبتعاث الطلبة المتفوقين للحصول على درجات الماجستير والدكتوراه في الإدارة العامة.
- تنفيذ برامج أكاديمية خاصة (دبلوم أو بكالوريوس وماجستير) في الإدارة العامة لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، ليحقق ذلك هدفي الكفاءة والتواصل.
- التعريف بالأبحاث التي أجريت من خلال نشرة سنوية فيها ملخصات لجميع الأبحاث، ومن خلال إخراج موجز إعلامي في الصحف اليومية.
- قيام الجامعات بتقديم الاستشارات للتنظيمات الحكومية، ووضع تصور للتدخلات التدريبية الممكنة لمواجهة المشكلات التي تعاني منها هذه التنظيمات.
- تخصيص زوايا ثابتة خاصة بالبحوث الإدارية في مكاتب الجامعات والتنظيمات التدريبية.
- تعزيز الأنشطة للامنهجية بين الجامعات والتنظيمات الحكومية.
- تفعيل دوائر البحث العلمي، وتخصيص ميزانية للبحث العلمي في الجامعات.
- تسهيل عملية تقييم الأبحاث ونشرها، ومنح الألقاب العلمية المترتبة عليها بالسرعة الممكنة.
- الحرص على تنفيذ أبحاث مشتركة لمجموعة من الباحثين الأكاديميين من داخل الجامعة، وإداريين يعملون في التنظيمات الحكومية.

- التخفيف من أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، وتخفيف العبء التدريسي تشجيعاً للبحث.
- أن يتبع الباحث بحثه بدليل لتنفيذ التوصيات قدر الإمكان، بحيث يتضمن متطلبات التنفيذ وآلية التنفيذ وشروط التنفيذ، على أن يكون ذلك جهداً مشتركاً مع كبار موظفي التنظيمات العامة.
- وضع ملخصات عامة للبحوث موجهة لنوعي المعرفة العامة، مع التقليل من المصطلحات العلمية الواردة فيها ويتم إرسالها للتنظيمات الحكومية والتدريبية.
- صياغة النتائج والتوصيات العامة للأبحاث، بحيث تتناسب مع المستوى المعرفي للموظفين غير المتخصصين في الإدارة.

توصيات للتنظيمات التدريبية:

يقترح على التنظيمات التدريبية القيام بما يلي:

- وضع آلية للحصول على نسخ من الأبحاث، كالتمسيق مع دائرة البحث العلمي أو العلاقات العامة.
- وضع إطار أو آلية واضحة ذات معايير ومؤشرات للممارسات التدريبية المثلى، كمعايير المادة التدريبية، آلية استخدام البحث في التدريب ... إلخ، على أن تؤخذ هذه المعايير في عين الاعتبار عند التقييم.
- دعوة الباحثين لعرض أبحاثهم أمام التنظيمات العامة والمكتربين والمدرسين والمؤسسات التدريبية، على أن يتبع ذلك نقاش وتبادل للأفكار.
- مراعاة الإشارة إلى الأبحاث والتفصيلات اللازمة عنها كجزء من المادة التدريبية.
- تكليف الأكاديميين بإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتدريب بدءاً من تحديد الاحتياجات وإنهاء بتقييم الأثر للتدريبي.
- وضع آلية لاستخدام البحث في للتدريب وفقاً للإطار التالي:
- العمل على تزويد المكتربين بالبحث أو الجزء المقصود منه قبل التدريب.
- تعريف المكترب بما يتوقع أن يحققه هذا الاستخدام.
- يقوم المدرب أو الباحث بتقديم للبحث.
- يجري نقاشاً حوله في مجموعات، وي طرح للنقاش العام. على أن يتضمن ذلك: الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات، ومناقشة إمكانية تنفيذ التوصيات وكيفية ذلك، وما يلزم لذلك. كما يتوقع من المتدربين أن يطلعوا زملاءهم على المعلومات البحثية. ومن المفترض التنوع في طرق التدريب لدى استخدام البحث، هذا مع تكريس الوقت الكافي لذلك.
- تعريف المتدربين بأهمية البحث العلمي وأهميته لارتقاء بتقّهم به والاعتماد عليه.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- توفيق، عبد الرحمن. 1994. *نظير الإدارة للتدريب والتنمية*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جامعة الملك سعود. 1998. *برنامج تطوير خدمات البحث العلمي*. الرياض: جامعة الملك سعود (إدارة للدراسات وللتطوير الجامعي).
- جريسات، جميل. 1982. "المدرسون والمدرسون في الإدارة في الجامعات والمعاهد العربية: حالات خاصة من الأردن والسعودية". *المجلة العربية للإدارة*، مج 6. ع 1، مارس (آذار).
- الدباغ، دنون؛ وسعيد الديوه جي. 1997. "أسس بناء وتطوير مفردات مناهج التعلم التطبيقي في الجامعات العربية". *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، ع 32، يناير.
- زويل، مهدي؛ والطرلونة. 1998. *البحث العلمي و منهجية البحث العلمي*. عمان: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- سليمان، محمد. 2000. "أزمة البحث العلمي في الجامعات المصرية". *مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي*، ع 2، ديسمبر.
- الطبيب، حسن أنشر. 1984. *مؤسسات للتنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل*. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- عبد الرحمن، أسامة. 1982. *البيروقراطية النفطية ومشكلة التنمية*. الكويت: عالم المعرفة.
- عبد الله، محمود محمد. 2000. *توجيه البحث العلمي الجامعي*. *مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي*، ع 2، ديسمبر.
- غلام، محمد. 2000. *تكمال للبحث العلمي في الجامعات العربية وأثره على التنمية*، ع 37، يناير.
- القريوتي، محمد قاسم. 1996. *الإدارة الليبرالية: نموذج ناجح للقدرة*. عمان: دار البشير.
- الكندي، محمد. 1998. "الجامعة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية". *مجلة اتحاد الجامعات العالم الإسلامي*، الرياض، السنة الأولى، ع 1، ديسمبر.
- معهد الإدارة العامة. 1978. *نقطة أهمية الإدارة للتنمية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. 1986. *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Anderson, Alan. 1993. *Successful Training Practice*. Oxford: Black-well Publishers.
- Balk, Walter. 1995. *Improving Government Productivity*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Buckley, Roger & Jim Caple. 1995. *Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page.
- Filippo, E. B. 1984. *Personnel Management*. 8th ed. New York: McGraw Hills Int.
- Goyal, Rajni. 1990. *Civil Service Training in Rajasthan*. PhD thesis, Rajasthan (India).
- Muttalib, M. A. 1987. "Academic Culture of Public Administration: The Indian Experience". *The Indian Journal of Public Administration*. April-June Vol. 33, No. 2.
- Shamleh, Abdul Fattah. 1990. *Dynamics of an Organization: Rajasthan Institute of Public Administration*. PhD Thesis, Rajasthan University, India.
- Shamleh, Abdul Fattah. 1994. *Training Administration in India*. Jaipur (India): Arhant Publishing House.
- Waldman, Julia. 1999. *Help Yourself to Learning at Work*. Dorset (U.K.): Russell House Publishing.
- United Nations. *UN. Handbook of Training in Public Service*. UN Publication No. 66.
- Zuber, Sheikh. 1996. *New Directions in Action Research*. London: Falmer Press.

**University Faculty Administrative Research:
Realities and Using it in Training the Palestinian Civil Servants**

Dr. Abdul Fattah Shamleh

Head Dept. of Management
School of Finance & Management
Hebron University - Palestine

Abstract

This study is aimed at exploring facts and realities about administrative research carried out by Palestinian university faculty members and its uses in training the Palestinian civil servants. The need of the study was felt out of the problems involved in civil service training in Palestine. To achieve the aims of the study the researcher has adapted a battery of data collection and analysis tools i.e.: questionnaire interviews, observations, documentary analysis, etc.

The major conclusions of the study were: there is a severe shortage in administrative research mainly in the field of public administration, the interest in research is not systematically mobilized by university administration rather than being personal, low level competition between faculty members in research, the available facilities-tools, libraries.. to support research are weak and insufficient. In terms of the use of administrative research in training the study concluded: no policies neither strategies for the use of research exist, research is rarely used in training, academicians use research more than practitioners in their training, weak cooperation between universities and training organizations, trainees are strongly willing to utilize research.

The study recommended: there is a need to mobilize the integrated functions of the Palestinian Institute of public Administrations (research, training publications...), encourage and support research, the creation of national body to manage and support research in Public Administration, the enforcement of best training practices in the use of research, and there is a need for universities-training institution to cooperate in the areas of training and research.

ممارسات مجالس الإدارة

في ضبط الأداء للمصرفي*

د. عبد الرحيم محمد قنومي

أستاذ مساعد

قسم العلوم المالية والمصرفية

جامعة للزرقاء الأهلية - الأردن

الملخص:

تلعب البنوك التجارية دورًا مهمًا في الاقتصاد، وتؤدي وظائف التمويل وقبول الودائع، ونظام المنفوعات، وتخلق النقد كمصدر تمويل ذاتي. وتقع عليها مسؤولية توفير الائتمان والسيولة في ظل أوضاع اقتصادية صعبة، وتخضع نفسها باستمرار إلى التشريعات المصرفية لتثبت سلامة وضعها المالي. حتى يكون بالإمكان تحقيق ذلك، يتطلب الأمر امتلاك هذه البنوك مجالس إدارة قوية ومستقلة عن الإدارة التنفيذية وقادرة على خدمة جميع أصحاب المصالح المختلفة.

تواجه البنوك التجارية صعوبة ملموسة عند قياسها بالوظائف المختلفة إذا لم تتوافر لها أهداف استراتيجية أو قيم مؤسسية. لذلك، تضع المجالس خططًا تأخذ على عاتقها توجيه الأنشطة اليومية، وتقود الجهود الهادفة إلى تأسيس قيم مؤسسية مناسبة لها وللعاملين والإدارة التنفيذية. تساهم هذه القيم في اكتشاف المشكلة المصرفية عند حدوثها، والعمل السريع على إيجاد الحلول المناسبة بشكلية ووضوح، وتمنع الفساد الإداري والاختلاس سواءً على مستوى العمليات الداخلية أو الخارجية.

تحدد هذه الدراسة ماهية الممارسات المستخدمة من قبل مجالس إدارة البنوك الأردنية لضبط الأداء المصرفي. مشتملة على وضع لخطط الاستراتيجية ومساعدة الإدارة التنفيذية والرقابة عليها، ووضع السياسات الإدارية المختلفة واستكشاف مجموعة الممارسات اللازمة لضبط الأداء في البنوك التي تقل ربحيتها عن المعدل العام.

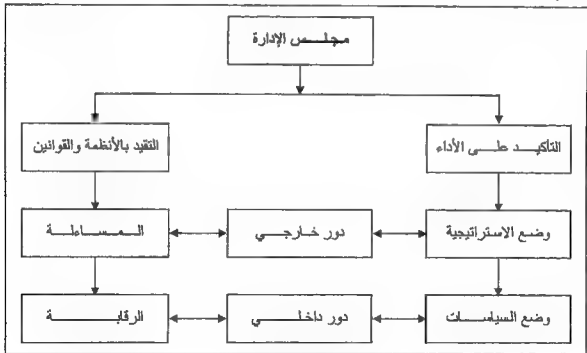
لتحقيق ذلك، تم تطوير استبانة وزعت على عشرة بنوك أردنية. ونشأت النتائج إلى نجاح ممارسات هذه المجالس في ضبط الأداء المصرفي بدرجة متوسطة إلى عالية نسبيًا، وإلى تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذه الممارسات في البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات تصلح لتطوير تطبيق الممارسات المذكورة كوسيلة لضبط أفضل للأداء المصرفي.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2006، وقُبل النشر في يوليو 2007.

المقدمة:

تستخدم مجالس الإدارة ممارسات مختلفة، كأداة ضبط ومراقبة عن بعد لمدى التقيد بالأنظمة والإجراءات المكتوبة. فالمعنى المباشر للأعمال اليومية هو الإدارة التنفيذية. حددت لجنة بازل (2002) أطر عمل مجالس إدارة البنوك التجارية: وضوح الأهداف الاستراتيجية والقيم المؤسسية، وتفويض الصلاحيات ووضوح المسؤوليات وخطوط الاتصال والمرجعية، وتوافر الخبرات المصرفية، واستخدام أدوات الرقابة المناسبة، وتفعيل نظام المكافآت. وأوصت منظمة للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004)، بضرورة بذل المزيد من الجهد لتطوير هذه الممارسات.

فبعد وضع أهدافها العريضة، تراعي مجالس الإدارة ممارسات خارجية ودخلية. تشمل الخارجية منها مصالح حملة الأسهم والمودعين والدائنين وأصحاب البيئة والجهات الحكومية، وتمتد لتشمل مساعدة الإدارة التنفيذية. وتساهم للدخلية في مساعدة الإدارة التنفيذية بوضع سياساتها الخاصة بالائتمان والإيداع والعمليات المصرفية، وممارسة وظيفة الرقابة مستعينة بما يقدم لها من تقارير مراجعين داخليين وخارجيين.



شكل (1)

دور مجلس الإدارة

يظهر الشكل (1) الممارسات أو الأدوار المختلفة مفصلة حسب مكوناتها ومصادر تأثيرها. فحتى ننجح

هذه الممارسات، أوصى (Monks and Minow, 2004) بضرورة توفير ضوابط رقابية للعمليات المصرفية، والعمل على تقييد الإدارة التنفيذية والعاملين بالأنظمة والقوانين وتحسين الأداء. وأكد الباحثان (Capiro and Levine, 2002) وجود صفات مشتركة ومتداخلة بين البنوك التجارية تؤدي إلى صعوبة فهم ما يحدث على مستواها الداخلي. فعدم تماثل المعلومات Asymmetries بين مجموعة أصحاب المصالح في الداخل والخارج، يرفع تكلفة الوكالة ويزيد من صعوبة إدارة الأداء والرقابة والمساءلة، (Ross, Weterfield, and Jordan, 1998).

القسم الأول- مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها:

مشكلة الدراسة:

يمكن مفهوم نظرية الوكالة Agency Theory في علم إخصاع المديرين لتنفيذيين لمزيد من الرقابة. يشير (Jensen and Meckling, 1976) إلى وجود الوكالة بين طرفين متناقضين، فحملة الأسهم باعتبارهم ملاك البنك يتوقعون تعظيم القيمة السوقية للأسهم بينما تسعى الإدارة للتنفيذية لتحقيق أقصى منفعة شخصية لها. يتحمل المساهمون نفقات الوكالة نتيجة لرغبتهم في التعرف على الإجراءات الإدارية، فيبحثون عن طرف حيادي موثوق به يعمل لصالحهم ويفهم سلوك الإدارة التنفيذية. يؤكد (Gardner Mills and Cooperman, 2005) أن البنوك التجارية أكثر عرضة لتكلفة الوكالة والأكثر حاجة للمراقبة الداخلية. فلانخفاض مستوى الرقابة في الثمانينيات من القرن الماضي سبب انهيار العديد من مؤسسات الإقراض والائصال Saving and Loan Associations في الولايات المتحدة الأمريكية. تمثل هذه الدراسة استمراراً للجهود الدولية في البحث عن أسلوب ضبط سلوك الإدارة التنفيذية وإمكانية توفير دور أكبر لمجالس الإدارة في المحافظة على سلامة للنظام المصرفي وتحسينه لمواجهة الصدمات وتطوير قدرات إدارية عالية لدى متخذي القرار المؤسسي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

1. تشخيص ممارسات مجالس الإدارة في مجال الأداء المصرفي.
2. الوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الربحية.
3. تقديم بعض التوصيات المتعلقة بأثر الممارسات في تحسين الربحية.

فرضيات الدراسة:

استرشاداً بنتائج الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال، وتحقيقاً للأهداف البحثية المرجوة، ووفقاً لمشكلة الدراسة وهدفها، فقد اعتمدت مجموعتان من الفرضيات التالية:

- المجموعة الأولى:

تهتم بمدى تطبيق مجالس الإدارة ممارسات عالمية محددة وتحتوي خمس فرضيات:

الفرضية الأولى- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لاستقلالية مجالس إدارة البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثانية- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لما تتمتع به مجالس الإدارة من خبرات علمية وعملية في وضع السياسات الإدارية المختلفة.

الفرضية الثالثة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لقدرة مجالس الإدارة على مراقبة الإدارة للتنفيذ.

الفرضية الرابعة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لقدرة مجالس الإدارة على مساواة الإدارة للتنفيذ.

الفرضية الخامسة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لإمكانية وضع الخطط الاستراتيجية من قبل مجلس الإدارة.

- المجموعة الثانية:

تهتم المجموعة الثانية من الفرضيات برصد أي فروق في الأنوار المختلفة التي تقوم بها مجالس الإدارة بين البنوك مرتفعة الربحية والأخرى منخفضة الربحية، وتحتوي فرضية واحدة.

الفرضية السادسة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للفروق بين الممارسات المختلفة التي تقوم بها مجالس الإدارة في البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية.

القسم الثاني- الإطار النظري:

ويحتوي كل من محددات عمل مجالس الإدارة، ودور البنك المركزي، والدراسات السابقة.

1- محددات عمل مجالس الإدارة في البنوك الأردنية:

أولاً- الإطار القانوني متمثلاً في تشريعات العمل المصرفي الأردني والدراسات السابقة التي تشمل على قانون البنك المركزي رقم 23 (1971)، وقانون البنوك رقم 28 (2000)، وقانون الشركات رقم 22 (1997)،

وقانون الأوراق المالية رقم 76 (2002)، وتعليمات البنك المركزي. ثانياً - إطار الواقع العملي الذي تقوم به مجالس الإدارة من رسم أهداف استراتيجية وقيم مؤسسية، وخصوصية سلوكيات المهنة، وتحديد مسؤوليات المدير العام، وفصل الوظائف، وتفعيل أنظمة لضبط والرقابة الداخلية، وعدم الجمع بين رئيس مجلس الإدارة وعضوية الإدارة التنفيذية المسؤولة عن الأعمال اليومية للبنك. ثالثاً - أهلية أعضاء مجلس الإدارة متضمنة المستوى التعليمي والعمر والشخصية ومتطلبات الملاءة المالية، وفهم قانون البنوك وقدرتها على تشكيل اللجان الرئيسة بدون وجود أعضاء تنفيذيين خصوصاً ضمن لجان التدقيق الداخلي أو الخارجي، ومحافظة عضو مجلس الإدارة على استقلاليته، والإفصاح خطياً وبشكل منتظم عن وجود أي مصلحة شخصية في أي تعامل له يكون البنك طرفاً فيه أو لأقرابه حتى الدرجة الثالثة. رابعاً - للتنسيق بين المجلس والإدارة التنفيذية في مجال الرقابة الداخلية على سياسات البنك المتمثلة في صحة إجراءات العمليات المصرفية ودراسته واقع ما يواجهه من أخطار. خامساً - الاستفادة من الأفعال التي يقوم بها المدققون الخارجيون المعتمدون من قبل البنك المركزي الأردني والمصنفون بأعلى درجة، والاستفادة من تقرير لجنة التدقيق الداخلي ولجان نقاش البنك المركزي. سابعاً - الالتزام بشفافية لبيانات دورية لنتائج الأعمال التي تتضمن أسماء أعضاء مجلس الإدارة وإجمالي التسهيلات الممنوحة لهم، ونشر البيانات المالية الختامية في صحيفتين مطبوعتين بعد مصادقة الهيئة العامة للمساهمين، وتمكين مجلس الإدارة من مساهمة الآخرين وإظهار مقدار مساهماتهم في رأس المال. سابعاً - ضمان الالتزام بميثاق سلوكيات المهنة من قيم ومبادئ وشفافية واستقلال، والابتعاد عن المصالح الذاتية، ومراعاة مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بدرجة واحدة من المساواة. ثامناً - تلويض الصلاحيات إلى لجان فاعلة تعمل على استغلال مهارت معينة لبعض الأعضاء، والإشراف على قضايا مهمة مثل التدقيق والتعيين والمكافآت وإدارة المخاطر.

2- الدور الذي يلعبه البنك المركزي الأردني

يبرز دور البنك المركزي الأردني في تعزيز الدور الرقابي على السياسات العامة لتوفير أجواء مصرفية سليمة. فحدد قانون البنوك (2000) الأدوات الرقابية التالية:

(أ) ترخيص البنك بما يمثله من رقابة على رأس المال في ضوء توافر الحد الأدنى كشرط للتسجيل، والتأكد من كفاءة الإدارة وسمعتها الأدبية، ونوعية الخدمات المقدمة، والحاجة إلى بنوك جديدة في ظل الوضع الاقتصادي العام. (ب) الرقابة المكتوبة للأوضاع المالية للبنوك من خلال قراءة وتحليل القوائم المالية المقدمة إليه لتحديد مدى التقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات، ومتابعة العلاقات المالية لأعضاء المجلس وإدارته التنفيذية، وإصدار تعليمات تنظيم الرقابة على التركزات الائتمانية والإفصاح عن البيانات المالية أو للنسب المالية مثل كفاية رأس المال والاحتياطي التقدي والمساواة، وعمل اجتماعات دورية مع إدارات البنك أو لجان

التدقيق الداخلي. (ج) الرقابة الميدانية للتأكد من وجود أنظمة ضبط ورقابة داخلية خاصة بالأنشطة المصرفية المختلفة، تشمل الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، والتحقق من موجودات البنك، والتأكد من كفاية رأس المال وربحيته وسيولته، ومن تقيده بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

الدراسات السابقة:

السؤال الرئيس الذي تركز عليه هذه الدراسة هو: ما طبيعة ممارسات ضبط الأداء المصرفي لمجالس الإدارة في البنوك الأردنية؟ لرصد هذه الممارسات ضمن دراسة شملت على 2,006 شركة أمريكية، بين الباحثون (Larcher et al., 2005) القدرة التأثيرية للبعض منها في القرارات الإدارية الخاصة بتقييم الأداء. وبرزت دراسات أخرى للقدرة التأثيرية لممارسات مجالس الإدارة في حجم الاستثمار المستقبلي والأداء التشغيلي، (Brown and Caylor, 2004) (Gompers et al., 2003). وكان لنجاح المجالس في تفويض الصلاحيات الإدارية Managerial Rights أثر ملحوظ في ارتفاع نسبة العقد على حقوق الملكية ونسبة هامش الربحية ومعدل نمو المبيعات. وبين الباحثون (Cremers and Nair, 2005) (Defond et al., 2005) بأن تعيين خبير مالي خارجي ضمن لجنة التدقيق يؤثر إيجاباً في الربحية عندما يتم الإعلان عن هذا التعيين في حالة الشركات التي يرتفع فيها نفوذ حملة الأسهم. وأظهر الباحثان Cremers and Nair ارتفاع معدل السيطرة الخارجية على الشركات التي يضعف فيها دور المجالس لصالح المساهمين.

وفيما يخص الإفصاح وشفافية المعلومات، أكد الباحثون (Ajinkya et al., 2005) على ضرورة استقلالية الأعضاء لضمان القدرة على القيام بذلك، وكشف (Horwath, 2004) عن أثر استقلالية المجالس في جودة قراراتها الإدارية. وصنف الباحثان (Beekes and Brown, 2006) مجالس إدارات مجموعة كبيرة من الشركات الاسترالية بناء على درجة استقلاليتها وسرعة إفصاحها عن المعلومات.

وعند دراسة أثر ملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الشركات التي يعملون بها، أشار الباحثون (Cosh et al., 2006) بأن زيادة الملكية تؤدي إلى اختلاف الأهداف. فالاهتمام الذاتي للأعضاء عند شرائهم كميات أكبر من الأسهم قد لا يكون للنزاهة بل لحصولهم على منافع أخرى مثل إرضاء الذات أو توفير متطلبات سابق للعسوية. ووجدوا أن نسبة الملكية تؤدي إلى اختلاف المصالح وعدم توافق الأهداف، فارتفاع نسبة ملكية العضو من أسهم الشركة التي يعمل بها تؤثر في توجهه السلوكي مقارنة مع بقية حملة الأسهم.

وقد اهتم بعض الباحثين بالأثر السلبي الذي تتركه بعض المتغيرات. فأكّد الباحثان (Easterbrook and Fische, 1989) وجود تأثير مهم للعلاقات لتعقيد المبرمة بين أصحاب المصالح المختلفة في دور مجالس الإدارة. وبين (Hort, 1989) أن الالتزام بهذه العلاقات يساهم في سير العملية الإدارية، ويساعد

مجلس الإدارة على المحافظة على حقوق الآخرين دون تمكنه من إنهاء صراع المصالح وتخفيض تكلفة الوكالة. وقد أشار الباحثون (Bukrat, Gromb, and Panunzi, 1997) و (Macey and O'Hara, 2003) و (Zaabar, 2003) بأن استمرار الصراع قد حال دون تمكن حملة الأسهم من مراقبة الإدارة التنفيذية. وقد ساهمت عناصر أخرى مثل نقص المعلومات وعدم جدوى الحوافز المقدمة من قبلهم ولتشارهم الواسع وعدم معرفة بعضهم ببعض في لتداعل قدرتهم على التأثير.

وأشار الباحثان (Laporta, and Shleifer, 1999) بأن منع استغلال نسبة قليلة من المساهمين للنسبة الأكبر منهم يقلل للتكاليف الإضافية على الأطراف الأخرى، ويبرر زيادة قيمة للشركات في الدول التي تسود بها حماية أفضل للمجموعات القليلة العدد من المساهمين.

وقد وجد الباحثون (Duffy, 2004 Coustan, Linda, Max, and Joyee, 2004)، أن عدم اقتصر الخطط والإجراءات على حماية مصلحة حملة الأسهم تحول دون ارتفاع التكلفة والمخاطر. وذكر الباحثون (Carpenter et al., 2004) أن إعطاء دور أفضل لمجالس الإدارة يؤدي إلى تحسين أخلاقيات طوهم الإدارة التنفيذية وتقليل تكلفة الإدارة ومخاطر الإفلاس.

وللاطلاع على ما يسببه انخفاض فعالية مجالس الإدارة، وجد الباحث (Joh, 2003) أنها تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة. فلتنغيرات الإدارية التي أحدثتها للخصخصة Privatization في عدد من الشركات الآسيوية قد زادت الاهتمام بالربحية والقيم المؤسسية، وفعلت مجالس الإدارات، إلا أن فترة ما قبل للخصخصة عطلت قوى السوق، وحالت دون إفلاس عدد كبير من الشركات الكورية رغم سوء أوضاعها المالية، وأبرزت الحاجة إلى تبني قيم إرشادية تحد من عمليات الاختلاس أو الفساد الإداري. وذكر (Hamid, 2005) أن الوصول إلى درجة الريادة في العمل المصرفي يتطلب تطوير المهارات الذاتية للإدارة، وتبني ممارسات عالمية، واستخدام نظم الحوافز.

يشير الإجماع العالمي إلى وجود مساهمة إيجابية لا يمكن الاستغناء عنها لمجالس الإدارة، تبرر بنزل المزيد من البحث في هذا المجال. فاستمراراً لهذا الاهتمام تم إنجاز هذا البحث الذي يركز على ممارسات مجالس إدارة البنوك الأردنية وقدرتها على ضبط الأداء المصرفي.

القسم الثالث - مجتمع الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية:

ضم مجتمع الدراسة جميع البنوك الأردنية التجارية والإسلامية، وعددها 15 بنكاً تجارياً وبنكاً إسلامياً، وقد اختيرت عينة عشوائية من مديري إدارات الأبحاث والائتمان والتسويق والتخطيط في عشرة بنوك، وتم توزيع 80 استمارة. استرجع منها 57 صالحة للتحليل وموزعة على 8 بنوك، أي ما يعادل 71% من أصل المجموع الكلي للاستبانة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لأغراض التحليل. وبمحاولة تمثيل غالبية المديرين في العينة، تم شمول المديرين العاملين ونوابهم. يرى الباحث أن وجود تشابه شديد بين أدوار مجالس الإدارة في كل من البنوك الإسلامية والتجارية يبرر احتواء عينة الدراسة على كليهما.

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير الأول Y1- استقلالية مجلس الإدارة، خصصت لقياسها الأسئلة 5، 6، 7.
- المتغير الثاني Y2- قدرة المجلس على وضع السياسات، خصصت لقياسها الأسئلة 3، 4، 14، 16، 17.
- المتغير الثالث Y3- الرقابة، خصصت لقياسها الأسئلة 2، 8، 11.
- المتغير الرابع Y4- المساعدة، خصصت لقياسها الأسئلة 9، 10، 15.
- المتغير الخامس Y5- قدرة المجلس على وضع الخطط الاستراتيجية، خصصت لقياسها الأسئلة، 1، 12، 13.
- صممت استبانة للبحث لقياس المتغيرات السابقة وفق الأدوار الرئيسة التي سبق استخدامها من قبل شركة Motorola الأمريكية واعتمدها جامعة هارفرد (Harvard, 2000) ووفق أطر عمل مجالس الإدارة التي حددتها لجنة بلزل (2002). تراوحت الإجابة على أسئلة الاستبانة بين القيمة واحد التي تعني عدم فعالية دور مجلس الإدارة إلى القيمة 7 التي تعكس فعالية عالية جداً. وحددت للقيمة الثابتة Test Value بالرقم 4 لأنها تتوسط مدى الإجابات، فالإجابة التي تقل عن 4 تعني فعالية متدنية والإجابات التي تزيد عنها تعني فعالية عالية.
- المعالجة الإحصائية:

استخدمت مجموعتان رئيستان من الأساليب الإحصائية: t-test لاختبار فرضيات المجموعة الأولى المهمة بمدى تطبيق مجالس الإدارة ممارسات ضبط الأداء المصرفي، ومعادلة خط الانحدار الخطي Linear Regression المعبرة عن العلاقة بين متغير تابع (y) ومتغير مستقل (x)، والقيم الثابتة a، وميل الخط المستقيم b. واستخدمت المعادلة التالية لفحص فرضيات المجموعة الثانية: $y = a + b_1x + c$.

حددت القيمة (1) للمتغير x للتعبير عن مجموعة البنوك التي يزيد (معدل عائد كل منها إلى الأصول) عن المعدل العام، والقيمة (0) للتعبير عن مجموعة البنوك التي يقل معدل عائدها عن المعدل العام. ويمثل المتغير التابع (y) دور مجلس الإدارة في المجموعتين من بين الضوابط التي اعتمدت في اختيار عينة الدراسة على أن يكون البنك أردنياً ومرجاً في سوق عمان المالي، وأن يشغل الأفراد المساهمون في إجابة الاستبانة مناصب مديريين أو مساعديهم.

القسم الرابع- تحليل النتائج:

سيتم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة أقسام، يتناول أولها وصف نتائج أسئلة استبانة الدراسة، ويشمل الثاني واقع ممارسات مجالس إدارة البنوك التجارية الأردنية لضبط الأداء المصرفي، بينما ينفرد القسم الثالث برصد فروق البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية وفق ممارسات مجالس الإدارة، ويقتصر الجزء الرابع على مناقشة نتائج الدراسة بشيء من التفصيل.

أولاً- وصف نتائج أسئلة استبانتة الدراسة:

عبرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الاستبانتة من (1-19) عن التطبيقات المتبانتة للمستوى لمجلس إدارة البنوك الأردنية والمذكورة ضمن ملحق الدراسة والجدول (1). وحددت الفقرات التي تقل متوسطاتها الحسابية عن قيمة الفحص (4) بالفقرات (1، 6، 7)، وبالرغم من عدم التمكن إحصائيًا من رفض فرضية تساوي متوسطات هذه الفقرات مع قيمة الفحص، فإن نتائج وصف الفقرة (1) تشير إلى موافقة متواضعة جدًا للمبحوثين حول حصول المجلس على معلومات من عدة مصادر خارج البنك ودخله، وتشير نتائج وصف الفقرة (7) إلى وجود تساؤل بدرجة ضعيفة بين مجلتي الإدارة والمدير العام عند التخطيط لأنشطة المجلس، وتشير للنتائج الوصفية للفقرة (7) إلى إعطاء مجلس الإدارة دور الأولوية لأراء المدير العام عند التخطيط لأنشطته. وأظهرت نتائج بقية الفقرات (راجع الملحق) ووافق ما هو مبين في الجدول (1) إلى ارتفاع قيم متوسطاتها الحسابية عن قيمة الفحص، مما يعني موافقة المبحوثين على توافر لفترة الإيجابية في الممارسة الرشيدة للسلطة *exersice of authority* والتمكن من التوجيه والتحكم *direction and control* في تحقيق الأهداف الموضوعة، ويظهر الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لدعم ممارسات المجلس. فحتى النتائج الموجبة، لا تزال متواضعة وبعيدة نسبيًا عن الحد الأعلى (7) المعيار المستخدم.

Table (1)
One-Sample Statistics

Questions Number	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Test Value = 4		Sig.(2-tailed)
					T	Df	
1	57	3.5965	2.04293	.27059	-1.491	56	.142
2	57	4.1228	1.68046	.22258	.552	56	.583
3	57	4.1579	1.68808	.22359	.706	56	.483
4	57	5.1754	1.85282	.24541	4.790	56	.000
5	57	4.6491	1.57538	.20866	-3.111	56	.003
6	57	3.2807	1.96173	.25984	-2.768	56	.008
7	57	3.8947	1.99718	.26453	-.398	56	.692
8	57	4.1930	2.05668	.27241	.708	56	.482
9	57	5.1495	1.83293	.24278	2.240	56	.029
10	57	5.0000	1.85164	.24526	4.077	56	.000
11	57	5.1930	1.84622	.24454	4.879	56	.000
12	57	4.7193	1.88750	.25001	2.877	56	.006
13	57	5.3333	1.67761	.22154	6.018	56	.000
14	57	6.1053	1.12891	.14953	14.079	56	.000

Continued Table (1)

Questions Number	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Test Value = 4		Sig.(2-tailed)
					T	Df	
15	57	5.5965	1.59082	.21071	7.577	56	.000
16	57	5.5789	1.34891	.17867	8.837	56	.000
17	57	5.9298	1.26575	.16765	11.511	56	.000
18	57	5.4561	1.44012	.19075	7.634	56	.000
19	57	5.2632	1.64237	.21754	5.807	56	.000

ثانيًا - واقع تطبيق مجالس الإدارة لممارسات محددة:

يسمى هذا البحث إلى التعرف إلى مستويات تطبيق مجالس الإدارة للممارسات التالية:

1- استقلالية مجالس الإدارة (Y1): فبالرغم من خطورة النتائج المالية لعدم الاستقلالية وما تسببه من هزيمة الإدارة التنفيذية وعدم حياديتها عند تطوير ونشر رسالة البنك وأهدافه الاستراتيجية، لوحظ عدم استقلالية مجالس الإدارة في البنوك الأردنية التي أخضعت للدراسة. يتجسد ذلك في أن الفقرات (8، 7، 6، 1) انخفضت مجموع متوسطاتها عن قيمة المتوسط القرضي 4 بواقع 3.73، كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه لم يكن بالإمكان رفض فرضية عدم الاستقلالية (H0=4)، وحددت أسباب عدم الاستقلالية بتشاور المجلس مع المدير العام، وإعطاء آرائه دور الأولوية عند التخطيط لأنشطة المجلس، وتأثير آرائه على مجلس الإدارة. فخطورة عدم الاستقلالية تبقى الباب مفتوحاً للعديد من التساؤلات، حول من هو المسئول عن ماذا؟ ومن يضع الأهداف والبيانات وآليات التنفيذ؟ ومن يتخذ للقرارات ومؤشرات الأداء؟ ومن يراقب الإنجاز وتقييم الأداء؟.

Table 2
One Sample Test

Variables	Test - Value = 4			
	T	Df	Sig (2-tailed)	Mean
Y1	6.450	56	0.000	3.73
Y2	8.350	56	0.000	5.22
Y3	4.547	56	0.000	4.53
Y4	6.730	56	0.000	5.07
Y5	8.621	56	0.000	5.28

2- قدرة المجلس على وضع السياسات (Y2): تشمل مكوناتها قدرة المجلس على التعامل مع التزامات مالية ومصرفية مفاجئة، وفهم للتوجه الاستراتيجي، وقدرة التعامل مع الإدارة التنفيذية فيما يخص شفافية الإفصاح، ومدى سيادة روح التفاهم والانسجام بين أعضائه. فالملاحظ على مجالس الإدارة الخاضعة لهذه الدراسة

تمتعها بخبرات علمية وعملية مقبولة، تؤهلها للتقييم بهذه المهام. يتجسد ذلك في أن الفقرات (19، 18، 16، 5، 4)، تجاوزت متوسطاتها قيمة الوسط الفرضي 4 لتحقيق (5.22)، وبقيت بعيدة عن الحد الأدنى (1) كما هو مبين في الجدول (2). بناء عليه، تم رفض فرضية العدم ($H_0=4$)، التي تدعي عدم قدرة المجلس على وضع السياسات المالية والمصرفية. وهذا يعني امتلاك المجالس للقدرة في كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات والتأثير على توقعات حملة الأسهم. والأهم من ذلك، قدرتها على التأثير في ثقة المودعين نتيجة وجود مرجعية إدارية عليا قادرة على اتخاذ القرار.

3- قدرة المجلس على الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية (Y3)، والذي يشمل مراقبة أداء المدير العام والإدارة التنفيذية، ومتابعة مراحل تطبيق الإدارة التنفيذية للخطط التي سبق المصادقة عليها. وقد لوحظ على مجالس الإدارة في البنوك الأردنية الخاضعة لهذه الدراسة نجاحها في تحقيق ذلك، بتجاوز متوسطات الفقرات (14، 13، 3) قيمة الوسط الفرضي (4) كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه، تم رفض فرضية العدم ($H_0=4$) التي تدعي عدم قدرة المجالس على توفير نظام الرقابة الداخلية بسبب ارتفاع متوسط فقراته إلى (4.53). ومن الجدير بالذكر أن نجاحات المجالس في ممارسة دورها الرقابي تزداد، في ظل وجود قيم مؤسسية واضحة المعالم وأهداف استراتيجية بعيدة المدى. لذلك وحتى تسجح الرقابة، يتطلب الأمر، وضع مثل هذه الأهداف التي تقود الممارسات المصرفية اليومية، وتمتاز للتقييم المؤسسية لدى العاملين سواء كانوا أفراداً أو مديريين. بضمن وجود القيم المؤسسية تضامير جهود العاملين على الاكتشاف السريع لأي مشكلة قد تبرز بشكل مفاجئ، وتحديد ما يناسبها من حلول فورية، ومنع حدوث العديد من الممارسات غير الأخلاقية.

4- قدرة المجلس على المساهمة (Y4)، والتي تعكس مدى توافر الاهتمام الملحوظ بالسلوك الأخلاقي والقانوني للعاملين، وشمولية اللوائح والأنظمة الداخلية قدرة توجيه اللوم والنقد أو تقديم المكافآت للمدير العام، واستجواب الإدارة التنفيذية عن أي قصور معين. وقد لوحظ قيام مجالس الإدارة بهذا الدور، عاكساً بتجاوز متوسطات الفقرات (17، 12، 11، 10، 9) قيمة الوسط الفرضي (4) بواقع (5.07) كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه، تم رفض فرضية العدم ($H_0=4$) الخاصة بهذا المتغير، الأمر الذي يؤكد نجاح مجلس الإدارة في مساهمة الإدارة التنفيذية بصفتها المسئول الأعلى عن العمليات المصرفية، ويساعد المجالس في معرفة ما يحدث في الوقت المناسب on a timely basis، والحكم على الأحداث والتدخل بما يتناسب مع نتائجها. فتوافر المعلومات والحكم عليها هي قضايا مترابطة، يصعب فصلها عن بعضها البعض. تحتاج المساهمة الناجحة إلى توافر عدد كلف من الأعضاء المؤهلين وللقائرين على ممارسة الحكم على الأمور باستقلالية تامة، وعلى التقييم الذاتي والدوري لما تم اتخاذه من إجراءات.

5- قدرة المجلس على وضع الخطط الاستراتيجية (y5)، الذي يشتمل إمكانية الحصول على معلومات من عدة مصادر، خارجية كالمعلماء أو المدققين للخارجين ولجان التدقيق التابعة للبنك المركزي أو من داخل البنك، ومصلاقته على الخطط الاستراتيجية، وتمكنه من إجراء تغيير فيها. وقد تبين امتلاك مجلس الإدارة لهذه إمكانية. انعكس ذلك في أن الفترات (15، 14، 2)، تجاوزت متوسطاتها قيمة الوسيط الفرضي (4) بواقع (5.28)، كما هو مبين في الجدول (2).

ثالثاً- رصد فروق ممارسات مجالس الإدارة بين البنوك مرتفعة الربحية والمنخفضة منها:

يركز هذا الجانب على معرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل x عندما يأخذ القيمة (x=0) دلالة على البنوك منخفضة الربحية والقيمة (x=1) للبنوك مرتفعة الربحية وبين كل من المتغيرات التابعة (y2، y3، y4، y5)، دون إخراج المتغير التابع (y1) ضمن هذا التحليل، لأنه يعكس إحدى صفات مجلس الإدارة وليس أحد أدواره التي يقوم بها. واشتمل تحليل المتغيرات السابقة لستخدام معادلة الانحدار اللتقي التي ورد ذكرها سابقاً، كما هو مبين في الجدول 3.

Table 3
Coefficients for Y2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.623	0.189	-	24.347	0.000
X	1.106	0.257	0.502	4.304	0.000

أظهر الجدول (3) وجود علاقة موجبة بين قدرة المجلس على وضع السياسات، (y2)، فلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا المتغير عندما تكون (x=1) في حالة البنوك عالية الربحية (1.106+4.623) = 5.73 عن متوسط البنوك منخفضة الربحية (4.623). وتنبير Beta إلى طبيعة العلاقة الموجبة (0.502) بين المتغيرين المستقل والتابع، فتحسن السياسات الإدارية يرافق زيادة الربحية. ويدل ذلك على أن محاولات رفع ربحية هذه البنوك بدرجة واحدة، من المستوى (x=0) لتصل إلى مستوى المعدل العام (x=1)، يتطلب إحداث تحسن في السياسات الإدارية التي يمارسها مجلس الإدارة بنسبة 50.2% عن مستواها الحالي.

يظهر التحليل وجود علاقة موجبة بين الدور الرقابي لمجلس الإدارة (y3) والمتغير المستقل x. وهذا يعني وجود قدرة الدور الرقابي على تحسين ربحية البنوك وفق ما هو موضح في الجدول (4)، فالتحسن الملحوظ في متوسط هذا المتغير في البنوك عالية الربحية (1.574+3.974) = (5.55)، مقارنة بالحل في البنوك منخفضة الربحية (3.974) يؤكد قدرة الدور الرقابي على زيادة ربحية البنوك، إذا ما تصمنت ممارسات المجالس بنسبة (57.4%). تتوافق نتائج هذه الدراسة مع النتائج السابقة التي توصل لها الباحثون.

(Defond et al., 2005)، (Cremers and Nair, 2005) حول الأثر الإيجابي للدور الرقابي على ربحية البنوك التجارية.

Table 4
Coefficients Y3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	(2-tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	3.974	0.224	-	17.782	0.000
X	1.574	0.303	0.574	5.193	0.000

فيما يخص المساواة، تبين أن ما يقوم به مجلس الإدارة له أثر ملموس في رفع مستوى ربحية البنوك الأردنية الخاضعة للدراسة. يظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الخاص بهذا المتغير كان الأعلى في حالة البنوك عالية الربحية $(4.356 + 1.362) = (5.72)$ ، وعكس معامل بيتا 55.6% علاقة موجبة بين المساواة وزيادة الربحية. فمن الممكن رفع مستوى ربحية البنوك دون المستوى العام بدرجة واحدة، وتأهيلها إلى مرتبة ربحية بنوك المستوى العام، إذا تم تحسين وظيفة المساواة التي يقوم بها مجلس الإدارة بنسبة 55.6%. فبالرغم من عدم تمكن المجلس من إنهاء الصراع بين أصحاب المصالح المختلفة، إلا أن إعطاء دوراً أكبر قد يحسن من مطابقة درجة المساواة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتائج السابقة التي حددها الباحثون (Carpenter et al, 2004) فيما يخص الدور الإيجابي للمساواة ودورها الملموس في رفع مستوى أخلاقيات العمل والإدارة التنفيذية وتقليل كل من تكلفة الإدارة ومخاطر الإفلاس.

Table 5
Coefficients Y4

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig (2- tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.356	0.202	-	21.537	0.000
X	1.362	0.274	0.556	4.966	0.000

يبين الجدول 6 وجود علاقة موجبة بين قدرة مجلس الإدارة على وضع الخطط الاستراتيجية وزيادة ربحية البنوك. فمعكس معامل بيتا (46.1%) أثر إجراء تحسين الخطط الاستراتيجية على الربحية. يتحقق هذا التحسن إذا ما نجح مجلس الإدارة في وضع الخطط والأهداف القابلة للتنفيذ ووجد لكفايات الإدارية المؤهلة في إدارة الأخطار المصرفية. فإدارة الخطر لا تعني استبعاده بشكل كامل بل الإبقاء على جزء مقبول منه وتحديد موقعه برأى من مجلس الإدارة، وعدم تجاوز أخطار الخطط المصرفية لمستويات محددة. تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة للباحثين (Duffy, 2004, Coustan, Linda, Max, and Joyce, 2004) الذين أكدوا أن إعطاء مجلس الإدارة دوراً أكبر في وضع الخطط ومتابعتها وما يندرج عن ذلك من التحكم في الأخطار المصرفية له أثر إيجابي على الربحية.

Table 6
Coefficients Y5

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig (2-tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.356	0.202	-	24.062	0.000
X	1.024	0.266	0.461	3.851	0.000

رابعاً- النتائج والتوصيات:

استهدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مجالس إدارة البنوك الأردنية أنواراً علمية معينة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه الأدوار ومستوى الربحية. وقد أثارت الدراسة بناء على هذه الأهداف مجموعة من التساؤلات، وتوصلت إلى عدة نتائج تلقت جميعها مع نتائج دراسة (Hamid, 2005) بضرورة تبني ممارسات علمية لتحقيق الريادة المصرفية.

تبين من تحليل البيانات إجماع الباحثين من المديرين على عدم تمتع مجالس الإدارة بالاستقلالية، وأنه في الوقت نفسه مؤهلون بخبرات علمية وعملية عالية وتسود بينهم روح الانسجام، ويؤدون دورهم الرقابي وينجحون في مساهمة الإدارة التنفيذية، ويمارسون قدرة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية. وهم بذلك يقومون بأدوار مصرفية وفق المعايير الموضوعية عالمياً.

بينت نتائج تحليل البيانات وجود اختلاف في مستوى الممارسات التي تقوم بها مجالس الإدارة في البنوك عالية الربحية، مقارنة بما تقوم به في البنوك منخفضة الربحية. فقد أجمع الباحثون على أن رفع مستوى ربحية البنوك الأردنية من المستوى الأقل من المعدل العام، يمكن أن يتحقق إذا حدث تغيير إيجابي في بعض الممارسات للرئاسة التي تقوم بها مجالس الإدارة.

حددت الدراسة إمكانية إحداث نقلة نوعية في مستوى الربحية والأداء المصرفي للخاص في البنوك منخفضة الربحية، شريطة تحسين ممارسات مجالس الإدارة، فعملها تحسين ممارسة وضع السياسات المختلفة بنسبة 50.2%، وإجراءات الرقابة بنسبة 57.4%، وتحسين مساهمة الإدارة التنفيذية بنسبة 55.6%، وتحسين رفع مستوى للخطط الاستراتيجية بنسبة 46.1%.

التوصيات:

1- يرى الباحث أن استمرارية مواكبة التطورات المصرفية الحديثة تتطلب مزيداً من العمل على استقلالية مجالس الإدارة، وتذليل بعض العقبات ومعالجة نقاط الضعف التالية:

- ضرورة الفصل بين الإدارة والملكية.

- العمل على وجود المزيد من الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة، وزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والتفكير الخارجي.

- إظهار البنك المركزي بصفته جهة إشرافية مستقلة مزيداً من الاهتمام بموضوع الرقابة الخارجية.

2- بذل مجالس إدارة البنوك منخفضة الربحية مزيداً من الجهد في سبيل تحسين ما تقوم به من ممارسات تقود إلى رفع مستوى ربحيتها.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- قانون البنك المركزي الأردني رقم 23 لسنة 1971.
- قانون هيئة الأوراق المالية رقم 76 لسنة 2002.
- قانون لشركات رقم 22 لسنة 1997.
- قانون البنوك رقم 28 لسنة 2000.
- www. cbj. gov. Jo Arabi pages. php -
- www. cbjd. Gov. Jo/ arabic /pages. Php -
- Com. jo/arabic/ index. Phpwww. sdc -
- www. Ccd. Gov. Jo/ Arabic regulation3 -

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Ajinkya, B. S. Bhoraj and p. Sengupta. 2005. "The Association Between Outside Directors Institutional Investors and the Properties of Management Earning forecast" *Journal of Accounting Research*, Vol. 43, No. 3 (June) PP. 43-76.
- Andy Cosh; Paul M. Guest and Alan Hughes. 2006. "Board Share-ownership and Takeover Performance", *Journal of Business Finance and Accounting* (Apr, May), PP. 459-510.
- Basel Committee on Bank supervision. 2002. "Quantitative Impact study 3. Technical Guidance", *Bank of International Settlements*, (October).
- Beekes, Wendy and Philip Brown. 2006. "Do Better-governed Australian Firms Make More Informative Disclosure", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 33 PP. 422-450.
- Brown, L. D. and M. L. Caylor. 2004. "Corporate Governance and Firm Performance" Working Paper. Georgia State University.
- Burkat, Gromb and Panunzi. 1997. "Large Shareholders Monitoring", www. adres. Poly technique. fr/JD pdf/zaabar.
- Capiro, G. and R. Levine. 2002. "Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations in Financial Sector Governance: The Roles of the Public and Private Sector. Eds. R. E. Litan; M. Pomerleone; and Sundararajan. Washington, DC: The Brookings Institutions, PP. 17-50.
- Carse, David. 2000. "The Importance of Good Corporate Governance for Banking", Hong Kong Monetary Authority, No.3 (November).
- Cremers , K. j. and V. B Nair. 2005. "Governance Mechanism and Equity Prices", *Journal of Finance*, Vol. IX , No. 6 (December) PP. 2829- 94.
- Defond, M.; R. H. Hann and X. Hu. 2005. "Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors", *Journal of Accounting Research*, Vol. 43. No. 2 (May), PP. 153-93.

- Duffy, Maureen Nevin. 2004. "Corporate Governance and Client Investing". Accountancy, [www. aicpa. org/PUBS/jofa/jan 2004 /duffy. htm](http://www.aicpa.org/PUBS/jofa/jan2004/duffy.htm).
- Easterbrook and Fischel. 1989. "The Corporate Contract", *Columbia Law Review*, No. 89, PP. 1416 - 1418.
- Gardner, Mills, and Cooperman. 2005. "Managing Financial Institutions, 5th ed., Harvard Business School Publishing, Thomson Southwestern Publishing, (2005) www. Pogar. Org /databases /arabbanks Load awbookp.
- Gompers, P.; J. Ishi and A. Mertick. 2003. "Corporate Governance and Equity Prices", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, No. 1 (February) PP. 107-55.
- Hamid, Javed. 2005. "Corporate Governance and Banking Reform", www. Ifc.. org / Ifcext/ eastasia. nsf.
- Harvard Business School. 2000. *Harvard Business Review on Corporate Governance*, P. 100.
- Harvey Coustan; Linda M. Leinicke; W. Max Rexroad; and Joyce Ostrosky. 2004. "Sarbanes- Oxley: What it Means to the Market Place", www. Aicpa. Org/ pubs/ jofa.
- Hort, Oliver. 1989. "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm", *Colombia Law Review*, No. 89. PP. 1757 - 1764.
- Horwath. 2004. "Corporate Governance Report" www. Howarth. com. au/docs/publications/CG_ keyfindings.2004. pdf.
- Jensen, Michael C. and William H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. No. 4, (October), PP. 305-60.
- Joh S. W. 2003. "Corporate Governance and Firm Profitability: Evidence from Korea before the Economic Crisis", *Journal of Financial Economics*, No. 68, PP. 287- 322.
- Laporta, Rafael; Florancio; and Shleifr. 1999. "Corporate Ownership around the World", *Journal of Finance*, Vol. 54, PP. 471-517.
- Larcher, D. S. Richardson and I. Tuna. 2005. "How Important is Corporate Governance", Working Paper, ([Http:// ssrn. Com/ abstract = sqs 821](http://ssrn. Com/ abstract = sqs 821)).
- Macey, J. R. and M. O'Hara. 2003. "The Corporate Governance of Banks" *FRBNT Economic Policy Review*, PP. 91-107.
- Monks, R. A. G. and N. Minow. 2004. *Corporate Governance*. Oxford: Blackwell Publishing.
- OECD. 2004. *Principles of Corporate Governance*, www. OECD. Org/ dataoecd.
- Stephen Ross; Randolph Westerfield, and Bradford Jordan. 1998. *Fundamentals of Corporate Finance*. 4th ed. New York: Erwin McGraw- Hill.
- Tina D. Carpenter; M. G. Fennema, Phillip Fretwell and W. Hillson. 2004. "Changing Corporate Culture: How Companies are Adjusting to Sarbanes -Oxley". www. Findarticles. Com/p/ articles.
- Zaabar, Rim. 2003. "How Does the Market Value Ownership Concentration Evidence from France", [www adres Polytechnique fr /JD/ pdf/ zaabar](http://www. adres Polytechnique fr /JD/ pdf/ zaabar).

The boards Practices for Monitoring Banking Performance

Abdelrahim M. A Kadoumi

Assistant Prof.
Department of Finance
Zarqa University - Jordan

Abstract

Banks are a critical component of any economy. They provide Financing for commercial enterprises, basics financial services to a broad segment of the household and business sectors, and access to payments systems. In addition, some banks are expected to make credit and liquidity available in difficult market conditions. The importance of banks to national economics is underscored by the fact that banking is virtually universally a closely regulated industry and has access to government safety nets. Therefore, it is extremely important that banks have strong corporate governance.

It is difficult to conduct the activities of an organization when there are no strategic objectives or guiding corporate values. Therefore, the board should establish the strategies that will direct the ongoing activities of the bank, take the lead in establishing and approving corporate values for itself, senior management, and other employees. Such values encourage timely and frank discussion of problems and prohibit corruption and bribery either at external or internal transactions.

This study is intended to identify the Boards practices at Jordan banks. To do so, it focused on the boards' ability in conducting strategies, questioning the executive management, and exercising different administrative policies and supervising activities. It also aimed to exploring controlling ways of banking performance.

To do so, a questionnaire has been developed and distributed among ten Jordanian banks. The results indicated that intended practices at Jordanian bank were above average and with a significant impact on raising the bellow average profitability banks to the level of average or above. Based on these findings, the study presented different important recommendations can be used to enhance successful board's practices.

قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني*

الدكتور/ محمود الجبالي

أستاذ مساعد

جامعة جرش الأهلية - الأردن

الدكتور/ إيهاب نظمي

أستاذ مساعد

جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، وتشكل مجتمع الدراسة من مدراء التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، وتم التعامل مع مجمل مجتمع الدراسة كعينة. وتم تحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم التدقيق التقليدي لم يعد كافياً لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص، وأن منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال والذي يستخدم في العديد من دول العالم المتقدم خاصة في السنوات الأخيرة يعد ملائماً لعمل هذه المنشآت، كذلك لا يستخدم منقو الحسابات الداخليين منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق على المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية ومخاطر العمليات التشغيلية، بينما يستخدمون منهج التدقيق القائم على مخاطر المعلومات.

وأوصت الدراسة بضرورة توجه المقيمين الداخليين في المصارف الأردنية نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، وعقد دورات تدريبية لمهنيي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية، بهدف تطوير مهاراتهم في استخدام منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

المقدمة:

مع تزايد المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال وتنوعها في مختلف بلدان العالم، ومع زيادة التعقيدات التي تصاحب وتواجه الإدارات في مختلف هذه المنشآت نتيجة ما ترتب على ثورة المعلومات والاتصالات، التي فتحت الأبواب على مصراعها أمام فرص الاستثمار التي كانت مستحيلة في السابق، والتي رافقها زيادة فرص التعرض للمخاطر، حيث إن الأبواب المشرعة أمام الفرص، مشرعة أيضاً أمام المخاطر. وقد أصبحت حالة عدم التأكد (Uncertainty) التي تنعكس على مختلف مناحي الحياة، بما فيها قطاعات الأعمال بمختلف أنواعها، إذ ازداد الاهتمام بشكل ملموس بموضوع المخاطر وتشخيصها وإدارتها، ويعد قطاع المصارف من القطاعات الاقتصادية المهمة في مختلف اقتصاديات الدول، كونه يمارس العديد من الأدوار التنظيمية والتحويلية في مختلف مفاصل أي اقتصاد.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2006، وقيل النشر في يوليو 2007.

تمارس مؤسسات القطاع المصرفي كغيرها من المؤسسات أنظمة رقابة لغرض تسيير أعمالها، وذلك لضمان حسن أدائها وضبطه، ضمن الأصول المحددة من قبل الإدارة والبنوك المركزية والمنظمات الدولية التي تعمل على ضبط وتنظيم أعمال هذه المؤسسات مثل بنك التسويات الدولية من خلال المعايير والتوصيات التي تصدر عنها وتتداول مختلف جوانب أعمالها والتي أصبحت تعرف بتوصيات لجنة بازل 1، وبازل 2.

وعلى الرغم من التطورات المتعلقة التي اتسمت بها الأساليب الإدارية في قطاعات الأعمال خلال العقود الماضية، إلا أن درجة تسارع وتطور آليات عمل هذه القطاعات، جعلت العديد من المؤسسات المهمة في العالم تتعرض لأزمات كبيرة، الأمر الذي وجه الأنظار وبحدة نحو دوائر المراجعة والتدقيق (الداخلية والخارجية)، ولدى إلى بروز التساؤل حول كيفية تقييم أعمال هذه المؤسسات الكبيرة وآليات عملها، ودفع إلى التساؤل حول مقرة دوائر التدقيق المحاسبي على التنبؤ بهذه المشكلات بشكل مسبق، وهنا كانت بداية العمل على تطوير استراتيجيات تدقيق وملئك الأنواع التحليلية التي تمكنها من قراءة مختلف جوانب عمل المنشآت التي تقوم على تدقيق أعمالها، وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد التقارير الخاصة بأدائها، وكانت هذه الأرضية التي قامت عليها فكرة التدقيق المبني على مخاطر الأعمال (Business Risks Auditing)، إذ تشير هذه المعطيات الحديثة في التدقيق إلى ضرورة استخدام هذا المنهج إلى جانب المناهج الأخرى، ويقف للمدخل المهني التقليدي المتعارف عليه في التدقيق أمام أسئلة تتعلق بفعاليته، وبقدرته على جعل المدقق مطمئناً لعدالة الرأي الذي يبديه في القوائم المالية.

وكون المصارف تمثل عصب الحياة النقدي والمالي في أي بلد في العالم، باعتبارها الوسيط الأساسي في عمليات التجارة الدولية، كان لا بد من إيلاء أهمية أكبر لتدقيق للبيانات المالية لهذه المؤسسات، للتأكد من أن هذه البيانات أو القوائم تعبر بصدق وصدق عن الوضع المالي والنقدي الحقيقي للمؤسسات.

إن عملية التدقيق يجب أن تقوم بعملية تصفية للمخاطر التي تتعرض لها المنشآت، لتحديد ما ليس له علاقة بالقوائم المالية أو ليس له تأثير فيها، ومن ثم تحديد الخطر القائم، الذي له تأثير مادي على جعل القوائم المالية مضللة.

مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، استناداً إلى دراسة تقويمية لواقع ممارسات التدقيق الداخلي المتبعة في قطاع المصارف.

تساؤلات الدراسة:

يهدف تحديد أكثر نقطة لمشكلة الدراسة، فإن الموضوع يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية؟.

2- هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر العمليات؟.

هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر المعلومات؟.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف بأسلوب التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال وأهميته.
- 2- قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي سيعتمد على أسلوبين من أساليب البحث العلمي المتعارف عليها وهما:

1- أسلوب الدراسة النظرية: حيث قام الباحث بمراجعة ما أمكن للوصول إليه من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بهدف الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به.

2- أسلوب الدراسة الميدانية: حيث قام الباحث بجمع البيانات من واقع ممارسات مديري التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية من خلال استبانة وزعت على عينة للدراسة.

وقد استخدم الباحث العديد من الإجراءات والأدوات التي يوفرها الإحصاء الوصفي، من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Ver. 10.0)، حيث استخدم للباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عينة للدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشكل مجتمع الدراسة من مدراء التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، ونظرًا لأن عدد مديري تحقيق الحسابات في البنوك قليل فإن الباحثان سوف يقومان باعتماد كامل مجتمع الدراسة كعينة.

التعريفات الإجرائية:

المخاطر: هي مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكيد المتعلقة بالأحداث و/ أو أن النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المنشأة وتعمل على منع تحقيق المنشأة لأهدافها. (Messier, 2003: 106).

- مخاطر الأعمال: هي عبارة عن مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكيد من الأحداث و/ أو النتائج التي من الممكن أن تحدث تأثيراً مادياً وملموساً على المنشأة، وتنقسم إلى: (Kinney, 2000: 135).

■ مخاطر البيئة الخارجية.

■ مخاطر العمليات.

■ مخاطر المعلومات.

- مخاطر البيئة الخارجية: وهي عبارة عن مخاطر ناشئة عن عوامل خارجية (Kinney, op. cit.: 135).

- مخاطر العمليات: وهي عبارة عن مخاطر تنشأ عن عدم فاعلية وكفاءة عمليات المشروع (Kinney, op. cit.: 135).

- مخاطر المعلومات: وهي مخاطر ناشئة عن عدم توافر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالنشاط أو العمل سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالبيئة الخارجية أو بعمليات المشروع. (Kinney, op. cit.: 136).

التدقيق المبني على مخاطر الأعمال:

هو منهجية جديدة في التدقيق تعتمد على تقييم المخاطر الداخلية والخارجية في مؤسسات الأعمال بشكل مستمر مع الأخذ بعين الاعتبار أن تحديد هذه المخاطر وإدارة السيطرة عليها هو من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسات وفي مختلف المستويات للوصول بها إلى مستويات مقبولة ويشكل مستمر أيضاً (Bell, et al., 1997: 27).

أدبيات الدراسة:

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، يمكن الإشارة إلى الدراسات التالية:

1- دراسة (Bell, et al., 1997) بعنوان:

Auditing Organizations through a Strategic System

تناولت هذه الدراسة النظريات والاستراتيجيات ذات العلاقة بالتدقيق، وعلى وجه الخصوص التي تعتمد على النظام الاستراتيجي، حيث هدفت إلى: إعطاء نظرة شاملة عن النظريات والاستراتيجية المقترحة والقائمة على

مخاطر الأعمال، وتحليل الاستراتيجية والعمليات اللازمة لتنفيذها باعتبار تلك المعلومات مؤشرات ضرورية لمراقبة أداء العمليات الداخلة في تنفيذ أهداف تلك الاستراتيجية والمخاطر التي تولدها المؤسسة أو الشركة ككل، ومعالجة عملية قياس الأعمال BMP، ومعالجة النظم الاستراتيجية المبينة على مخاطر الأعمال في التدقيق.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن هذا المنهج تجديدي ويوفر وسائل قوية تتجلب مع أغراض التدقيق الخارجي مثلما تتجلب مع الأغراض الأعم والأوسع، وأن استراتيجية التدقيق وفق مخاطر الأعمال لا تزال تحتضن النموذج التقليدي في التدقيق بأشكال عدة، وأن أحكام التدقيق القائمة على الأسلوب التقليدي تستند إلى جزئيات غير كافية بحد ذاتها لإصدار أحكام تدقيقية سليمة.

2- دراسة (Lemon, et al., 2000) بعنوان:

Developments in the Audit Methodologies of Large Accounting Firms

تناولت هذه الدراسة منهجيات التدقيق التي تطبق في مؤسسات التدقيق المحاسبية الكبرى في ثلاثة دول متقدمة في مجال تدقيق الحسابات وهي (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة) وقد هدفت إلى: توثيق تلك التغيرات والتطورات التي شهدها أساليب التدقيق في شركات المحاسبة الرئيسة خلال السنوات الأخيرة، ووضع أسس تدقيق يمكن الانطلاق منها بحيث تنعكس فيها الأساليب الجديدة التي تؤكد على تحليل مخاطر الأعمال، والتعرف على الدوافع والضغوط ذات الأثر في الدفع باتجاه التغيير في أساليب التدقيق، وتقديم معلومات تتعلق بتأثير التغيرات في أسلوب التدقيق في طبيعة الإجراءات المستعملة في مهمات التدقيق Audit Engagements وتحديد مدى تلك الإجراءات، والنظر في التأثيرات المحتملة للتغيرات الحاصلة في أساليب التدقيق التي تستخدمها للشركات الداخلة في العينة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط في الأساليب المستخدمة في البلدان الثلاثة قيد الدراسة، سواء من حيث تصميم أسلوب التدقيق وأسلوب التدقيق نفسه، ووجدت هذه الدراسة أن الشركات في الدول الثلاث تتوافق في الأغراض العامة حين تحاول تلك الشركات استخدام مبادئ التجديد التي شهدها أساليب التدقيق في السنوات القليلة الماضية، وبالتحديد فيما يتعلق بمخاطر الأعمال، وتم النظر إلى الدراسات في الدول الثلاث في إطار واحد، وقدم التقرير بناءً على ذلك بالإضافة إلى النتائج العامة التي تشارك فيها الدول الثلاث، تقارير خاصة بكل دولة، دون الخوض في النتائج التفصيلية لكل دولة على حدة.

3- دراسة (Humphrey, et., al 2002) بعنوان:

Business Risk Auditing and the Auditing Profession Status, Identity, and Fragmentation

وتناولت هذه الدراسة منهجية التدقيق لقلع على مخاطر الأعمال ووضع مهنة التدقيق في العالم، وقد هدفت إلى: توضيح درجة قبول مؤسسات الأعمال لمنهجية التدقيق المبينة على مخاطر الأعمال، والتعرف على الإجراءات التي استخدمتها المؤسسات للتكيف مع منهج التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، ودرجة تنوع واختلاف وجهات

للنظر المعبر عنها من المؤسسات تجاه منهج التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، وتأثير استخدام هذا المنهج الجديد في التدقيق على المستوى المهني والتنظيمي للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن منهجية التدقيق المبينة على مخاطر الأعمال هيمنت بشكل كبير على تفكير القائمين على مؤسسات الأعمال خلال السنوات الأخيرة، قامت العديد من مؤسسات الأعمال بتنفيذ العديد من الإجراءات على المستوى المفاهيمي والتنظيمي لتسهيل تطبيق هذه المنهجية في التدقيق، قامت مؤسسات الأعمال الكبيرة، بالتكيف بشكل واضح مع متطلبات تطبيق هذه المنهجية الجديدة في التدقيق.

4- دراسة (Ballou & Heitger, 2002) بعنوان:

The Impact of Business Risk Auditing on Audit Judgment and Decision Making Research

تناولت العديد من الموضوعات ذات العلاقة بالتدقيق واتخاذ القرار في ظل بيئة التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، والتي هدفت إلى قياس تأثير التدقيق القائم على مخاطر الأعمال على الحكم التدقيقي واتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: - ضرورة أن يأخذ المدققون والباحثون بعين الاعتبار الكيفية التي يؤثر فيها التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في عمليات التدقيق للمنشآت قيد التدقيق، من خلال إجراء تحليل تفصيلي لأعمال هذه المنشآت، وضرورة قيام المدققين والباحثين بفهم شامل لبيئة عملية التدقيق في ظل منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال المستخدم في المنشآت، بحيث تتضمن تقديم إجابات عن الأسئلة المتعلقة ببيئة التدقيق ذاتها على المستويين الاستراتيجي والعملي وتقييم مخاطر الأعمال.

5- دراسة (Ballou and Heitger, 2003) بعنوان:

Incorporating the Dynamic Auditing Environment into Judgment and Decision Making Research

وقد تناولت هذه الدراسة التحليلية بيئة عملية التدقيق ودورها في إصدار الأحكام وبحوث اتخاذ القرارات، وقد هدفت إلى: التعرف على التغيرات المحتملة في بيئة التدقيق، والأثر المحتمل للتغيرات في عملية التدقيق، والخطوات المعرفية المتعلقة بمهمة إصدار حكم تدقيق معين وكيف يمكن أن تحدد، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: على الباحثين في مجال التدقيق أن يأخذوا في الاعتبار هذا الأسلوب في التحليل للوصول إلى فهم أفضل للكيفية التي تؤثر فيها أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال (Business Risk Auditing (BRA في الأحكام التدقيقية التقليدية الأخرى، على الباحثين أن يعملوا على تطوير فهم ملائم لبيئة مهمة التدقيق.

كما أن على الباحثين أن يحددوا بدقة الأسئلة المهمة المتصلة ببيئة المهمة التدقيقية المطروحة، ومراجعة دراسات الحكم التدقيقي واتخاذ القرارات (JDM) Judgment And Decision Making Auditing المتاحة ومقارنتها بالخطوات المعرفية المطلوب تنفيذها.

6- دراسة (MacLulich, 2003) بعنوان:

Independence in Audit Judgment: Adopting Or Extrapolating "Risk- Based" Audit? An Exploratory Study

تناولت هذه الدراسة قدرة المدققين على ممارستهم لمهامهم وإصدار الأحكام التدقيقية بشكل مستقل وهدفت إلى تبيان كيفية تحقيق الانسجام بين أعمال المدققين للخارجيين والمدققين الداخليين في المنشآت التي تطبق منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

وقد توصلت للدراسة إلى أن المدققين الذين يستندون إلى استقراء المخاطر، فإن فقدان استقلاليتهم في العمل يرتبط بمحددات وقيود تطبيق المنهج في المنشآت بينما في حالة المدققين الذين يستندون إلى المخاطر كمنهج متكامل، فإن فقدان استقلاليتهم في العمل يرتبط بعدم القدرة على تقدير مجال إصدار الحكم للتدقيقي بحرية.

وأشارت الدراسة كذلك، إلى أن منهج التدقيق القائم على المخاطر يعزز ويقوي من جودة خدمات التدقيق.

7- دراسة (Kotchetova, 2003) بعنوان:

An Analysis of Client's Strategy Content and Strategy Process: Impact on Risk Assessment and Audit planning

تناولت هذه الدراسة واخبرت أياً من محتويات التحليل الاستراتيجي أم عمليات التحليل الاستراتيجي يقوم بتحسين فاعلية المدققين في تقييم المخاطر وتقييم المخاطر الناجمة عن البيانات المالية المضللة.

وهذفت إلى دراسة محتويات وعمليات التحليل الاستراتيجي وفيلس تأثيرها على تقييم المخاطر وتخطيط التدقيق، وتوصلت للدراسة إلى النتائج الآتية: يحسن المدققون من دقة تقييم مخاطر أعمال المنشآت من خلال محتويات وعمليات التحليل الاستراتيجي، حيث إنهما يمكنان المدقق من معالجة المعلومات المتعلقة ببيئة المنشآت الداخلية والخارجية، في ظل وجود دقة في تقييم مخاطر البيانات المضللة، فإن التحليل الاستراتيجي يرتبط بوجود أحكام تدقيقية أكثر دقة. وعندما يشارك المدقق في تطبيق محتويات أو عمليات التحليل الاستراتيجي، فإن تقييمه لمخاطر البيانات المضللة يكون أكثر دقة أيضاً، وعندما يقوم المدقق بإجراء عملية تحليل المنشأة استراتيجية، فإن تقديراته للمخاطر الأساسية يكون دقيقاً على مستوى المنشأة ككل وعلى مستوى العمليات التشغيلية.

8- دراسة (Knechel, 2004)، بعنوان:

The Business Risk Auditing Origins, Challenges and the Role of Research

تناولت هذه الدراسة التطورات الجذرية التي حدثت خلال العقد الماضي (عقد التسعينيات) في مجال التدقيق، والتي قادت إلى ممارسات مختلفة عن الممارسات التدقيقية التقليدية، وذلك نتيجة للزيادة السريعة في تطور تقنية المعلومات وبالتالي تعميق العولمة.

(Globalization)، إضافة إلى زيادة اهتمام المساهمين والضغط التي تعرضت لها مهنة تدقيق الحسابات خلال العقد المذكور، وهدفت هذه الدراسة إلى: تحليل دور القوى والأحداث الضاغطة على مهنة تدقيق الحسابات خلال عقد التسعينيات، ومناقشة التحديات التي تنتظر مدقي الحسابات في المستقبل، وتوصلت للدراسة إلى النتائج التالية: شكلت المنشآت قيد التدقيق إضافة إلى المساهمين والمصدقية أمام المجتمع أهم مصادر الضغط على مهنة تدقيق الحسابات في عقد التسعينيات، من أبرز التحديات التي تنتظر مدقي الحسابات في المستقبل، اتساع نطاق الموضوعات التي يتناولها التدقيق، إضافة إلى زيادة اهتمام المجتمع بمختلف مؤسساته بنتائج أعمال المدققين.

الإطار النظري:

مفهوم التدقيق القائم على مخاطر الأعمال:

على الرغم من اختلاف طبيعة أصال المنشآت وتفاوتها، فإن مخاطر الأعمال تتحدد في هذه المنشآت بشكل متشابه إلى حد ما، باعتبار أن الأسباب التي تعمل على منع المنشأة من تحقيق أهدافها متشابهة، وهذه المخاطر تكمن في بيئة الأعمال والعمليات التشغيلية والمراقبة. الأمر الذي يتطلب من المدقق أن يدرك ويقوم عمل المنشأة، وذلك في إطار أوسع من الموضوعات التقليدية، بمعنى أن على المدقق أن يقوم بعمليات تحليل وتقديم لطبيعة العمليات التشغيلية للمنشأة للوصول إلى استنتاجات واستخلاصات تتعلق بفعالية واستمرارية هذه العمليات التشغيلية وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب والتقنيات (Lemon et. al., 2000: 16 & Power, 2000).

ولفهم طبيعة مخاطر الأعمال بشكل وافٍ، لا بد من تقديم عرض لمفهوم المخاطر بشكل عام، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم:

- قدمت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر التابعة لهيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية (Financial Services Roundtable) تعريفاً للمخاطر على الشكل التالي:

(The Financial Service Roundtable, 1999: 5)

"احتمال حصول الضرورة إما بشكل مباشر من خلال خسارة في نتائج الأعمال أو خسارة في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تقديم أعماله وممارسة أنشطته من جهة، وتحد من قدرة المصرف على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى".

- وقدم معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (Institute of Internal Auditor) تعريفاً للمخاطر كما يلي: (David McNamee, 1998: 7-9).

"هو مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، فإذا كان الأثر سلبياً، يطلق عليه خطر/ تهديد (Threat/Risk) وإذا كان إيجابياً يطلق عليه فرص (Opportunities).

وهناك تعريف آخر قدمه (Bahadur)، يشير إلى أن المخاطر مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد (Uncertainty) حول الأحداث أو النتائج ذات الأثر المادي في أهداف المنشأة. (Gary and Bahdur, 2002).

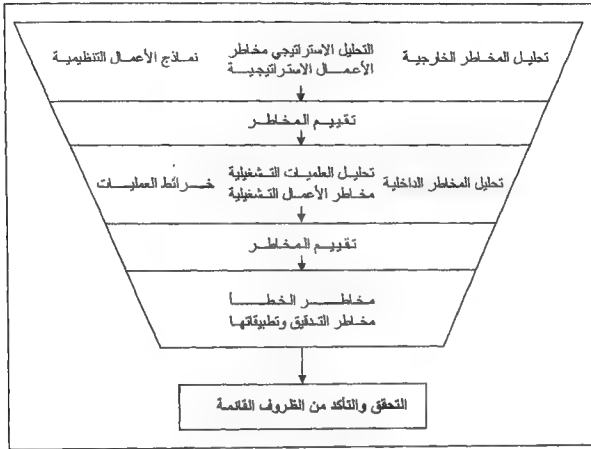
إن منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال، تعتمد على القناعة التي تشير إلى أن فعالية التدقيق تزداد من خلال الفهم المتأني لأهداف المؤسسة قيد التدقيق، لأن المخاطر يمكن أن تحول دون أن يتم تحقيق هذه الأهداف يتبع ذلك الأخذ بعين الاعتبار مخاطر الأعمال، حيث إن مناهج التدقيق تقوم بعملية تصفيه لهذه المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على القوائم المالية قيد التدقيق لتقليل أخطاء إعداد القوائم المالية.

(Willoughby & wood, 1993: 42، Lev, Zarowin, 1999: 353-385)

تم اقتراح طريقة للتدقيق قائمة على مخاطر الأعمال تدعى (من أعلى إلى أسفل - Top-Down)، تبدأ من عمليات المنشأة وتنتهي إلى القوائم المالية، وتشمل فعالية التدقيق، وخملت الزبائن والتحكم بشكل أفضل في عمليات المنشأة وملاءمتها مع المتطلبات على المستوى الدولي. ويركز هذا المنهج على توجيه الجهود التدقيقية على النقاط (المناطق) التي تتواجد فيها المخاطر المهمة غير المسيطر عليها. أما الأخطار المهمة غير المكتشفة والمتبقية فيتم تحديدها من خلال الرؤية للمسؤولية للمنشأة قيد التدقيق، والتي تشمل بناء نموذج ذهني لعمليات المنشأة يغطي مختلف عناصرها، والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها لتحقيق أهدافها (Bell et al., 2000: 39 Messier, 2003: 70).

هناك نقطتان مهمتان لهما علاقة بعملية فحص المنشأة وفق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، تتمثل الأولى في أن على المدققين أن يحددوا ويتفهموا أساليب الرقابة الاستراتيجية الإدارية التي تشمل مختلف الأهداف والخطط الأساسية المستقبلية للمنشأة قيد التدقيق، والعمليات التشغيلية والتحالفات (الاكتلافات) مع منشآت أخرى يتم استخدامهما لإدارة المخاطر الاستراتيجية المهمة والدرجة. أما النقطة الثانية فتتمثل في أن على المدققين ومن خلال اختيارهم لعمليات الرقابة على المخاطر ضمن العمليات التشغيلية المهمة والدرجة، عليهم أن يقدروا نوع وحجم مخاطر الأعمال المتبقية (التي لم يتم اكتشافها) والتي يمكن أن تؤثر على دقة وعدالة القوائم المالية (Elliott, 1994: 77; Knechel, et. al., 2001: 193).

إن منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (BRA) وفق نموذج من "الأعلى إلى الأسفل"، (شكل 1)، يتم تطبيقها كما يلي: (Ballou, & Heitgor, 2002: 53; Wright, 1997: 280).



شكل رقم (1)

نموذج منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال

تحليل النتائج:

سيتم في هذا الجزء استعراض النتائج التي تم للتوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، حيث تم توزيع 24 استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 19، أي أن نسبة الاستجابة بلغت 79.167%.

خصائص عينة الدراسة:

- الجنس:

بلغ عدد المدققين من الذكور (19) مدققاً يشكلون ما نسبته (100%) من مجموع العينة الكلي.

- التحصيل العلمي:

بلغ عدد المدققين الذين يحملون شهادة البكالوريوس (13) مدققاً يشكلون ما نسبته (68.4%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد المدققين الذين يحملون شهادة الماجستير (6) مدققين يشكلون ما نسبته (31.6%) من مجموع العينة الكلي.

- سنوات الخبرة العملية في التدقيق:

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين تقل خبراتهم العملية في التدقيق عن (5) سنوات مدققان يشكلان ما نسبته (10.5%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم في مجال التدقيق بين (5- أقل من 10) سنوات (8) مدققين يشكلون ما نسبته (42.1%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم العملية في مجال التدقيق بين (10- أقل من 15) سنة (7) مدققين يشكلون ما نسبته (36.8%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تزيد خبراتهم العملية في مجال التدقيق عن (15) سنة مدققان يشكلان ما نسبته (10.5%) من مجموع العينة الكلي.

- سنوات الخبرة العملية في التدقيق في المصارف (البنوك):

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين تقل سنوات خبراتهم العملية في التدقيق في المصارف عن (3) سنوات (4) مدققين يشكلون ما نسبته (21.0%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم في التدقيق في المصارف بين (3-6) سنوات (12) مدققاً يشكلون ما نسبته (63.2%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تزيد سنوات خبراتهم في التدقيق في المصارف عن (6) سنوات (3) مدققين يشكلون ما نسبته (15.8%) من مجموع العينة الكلي.

- المشاركة في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال:

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين سبق لهم المشاركة في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (6) مدققين يشكلون ما نسبته (31.6%) من مجموع العينة الكلي، في حين بلغ عدد المدققين الذين لم يسبق لهم المشاركة في مثل هذه الدورات (13) مدققاً يشكلون ما نسبته (68.4%) من مجموع العينة الكلي.

- التحليل الوصفي للبيانات:

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والاحصائيات المعيارية لفقرات الدراسة ومجالاتها مرتبة بطريقة تنالية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المتوسط الحسابي المعياري لفقرات الدراسة بلغ (3) وبذلك فإن الفقرة ذات

المتوسط الحسابي الأقل من (3) تعني عدم تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال، والفترة ذات المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (3-4.0) تعني تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال بدرجة متوسطة، والفترة ذات المتوسط الحسابي الأعلى من (4.0) تعني تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال بدرجة عالية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية للظروف الخارجية
التي يأخذها المطلق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الترقيم	نصوص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	3.74	0.73
11	مؤشرات الاقتصاد الكلي للدولة.	2.95	0.78
13	التغييرات التي تحدث في قطاع التقنيات المصرفية والتي تنعكس على عمليات المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	2.84	0.90
6	تغييرات مفاجئة في السياسات المالية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قيد التدقيق.	2.79	0.92
5	حدوث تغييرات مفاجئة في القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	2.74	1.10
14	درجة المنافسة بين المؤسسات المصرفية العاملة.	2.58	0.90
10	فلسفة الدولة التي توجه مسارها الاقتصادي، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	2.47	0.90
8	نشوء تغييرات مفاجئة في السياسات التجارية، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	2.16	0.76
9	تأثير الاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تبرمها الحكومة في سير عمليات المصرف (البنك).	1.89	0.88
4	حدوث حروب ونزاعات يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).	1.84	1.26
12	التغييرات التي يمكن أن تحدث في حاجات ورغبات صلاء (زبان) المصرف (البنك).	1.63	0.83
15	درجة قوة وتأثير التقنيات والتي يمكن أن تؤثر في سير العمليات المصرفية.	1.26	0.87
3	نظوب نزاعات سياسية مع الدول الأخرى التي ترتبط مع المصرف (البنك) قيد التدقيق بملاقات اقتصادية.	0.95	0.91
2	اضطرابات أمنية يمكن أن تؤثر في إهمال المصرف (البنك).	0.84	1.26
16	التغييرات الثقافية نحو الخدمات المصرفية.	0.84	0.83
1	حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	0.68	1.00
	الدرجة الكلية	2.01	0.54

يتضح من الجدول (1) الذي يمثل الظروف الخارجية التي يأخذها المنطق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق أن الفقرة رقم (7) التي تنص على (حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (3.74) بانحراف معياري (0.73) وبذلك فإن المنطق يأخذ بعين الاعتبار حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية التي يمكن أن تؤثر على سير عمليات المصرف (البنك) عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله) على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (0.68) بانحراف معياري (1.00).

وبذلك فإن المنطق لا يأخذ بعين الاعتبار حدوث الكوارث الطبيعية التي يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف الذي يتم تدقيق أعماله عند إجراء عملية التدقيق، وحازت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (2.01) بانحراف معياري (0.54)، الأمر الذي يشير إلى أن المنطقين الداخليين لا يستخمنون أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية، وهذا يجيب على التساؤل الأول لهذه الدراسة.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمليات التشغيلية التي يأخذها المنطق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	مستوى الديون المعنوية والتي لا يتمكن المصرف من استردادها.	4.33	0.59
8	التغيرات المفاجئة في أسعار العملات الأجنبية.	4.00	1.03
1	حدوث تغييرات مفاجئة في موارد المصرف (البنك)، يمكن أن يؤثر في سير عملياته.	3.58	0.96
6	التغيرات في جودة بعض الموارد التي تعتمد عليها في تسير عملياتها التشغيلية.	1.94	0.73
2	التعرض لحوادث غير قانونية (سرقة، سطو، اختلاس).	1.32	1.25
14	عملية تنفيذ التدقيق الداخلي تقوم على أساس المخاطر.	1.28	1.36
5	التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث في درجة رضا وولاء العملاء (زبائن المصرف).	1.22	1.06
12	شمول خطة إدارة عملية التدقيق الداخلي المطبقة في المصرف (البنك) على مفهوم المخاطر.	1.22	1.35
13	تتضمن عملية تخطيط التدقيق الداخلي في المصرف المنوي تدقيقه مفهوم المخاطر.	1.17	1.29
4	التغييرات المفاجئة في سمعة المصرف (البنك).	1.16	1.46
9	التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تصيب معنويات العاملين في المصرف (البنك) قيد التدقيق.	1.00	0.91
3	فقدان المصرف للكفاءات البشرية المتميزة.	0.95	0.71
11	السلوكيات غير القانونية من قبل العاملين أو الإدارة.	0.94	1.63
10	السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة.	0.72	1.45
	الدرجة الكلية	1.76	0.88

يتضح من الجدول (2) الذي يمثل العمليات التشغيلية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية للتدقيق أن الفقرة رقم (7) التي تنص على (مستوى الدين المعروفة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها) قد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (4.33) بانحراف معياري (0.59) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار مستوى الدين المعروفة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقرة رقم (10) والتي تنص على (السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة) حازت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (0.72) بانحراف معياري (1.45)، وحازت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (1.76) بانحراف معياري (0.88). الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين لا يستخدمون أساليب التدقيق القائمة على مخطرات الأعمال فيما يتعلق بمخاطر العمليات، وهذه هي الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقضايا المتعلقة بالمعلومات التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات.	4.26	0.65
2	درجة مصداقية البيانات المتعلقة بأعمال المصرف (البنك).	4.26	0.73
6	فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تسيير عمليات المصرف (البنك).	3.95	0.52
5	درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	3.95	0.62
4	درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	3.89	0.57
1	اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة.	3.89	0.74
	الدرجة الكلية	4.04	0.31

يتضح من الجدول (3) الذي يمثل القضايا المتعلقة بالمعلومات التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق، أن الفقرة رقم (3) التي تنص على (درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات) قد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (4.26) بانحراف معياري (0.65) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة) حازت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (3.89) بانحراف معياري (0.74) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة عند إجراء عملية التدقيق، وحازت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (4.04) بانحراف معياري (0.31). الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين يستخدمون أساليب التدقيق الداخلي القائمة على مخطرات الأعمال فيما يتعلق بمخاطر المعلومات والذي يجيب بدوره عن التساؤل الثالث في هذه الدراسة.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام المدققين الداخليين
في القطاع المصرفي الأردني للتحقيق القائم على مخاطر الأعمال

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الظروف الخارجية	2.01	0.54
العمليّات التشغيلية	1.76	0.88
المعلومات	4.04	0.31
الدرجة الكلية	2.27	0.58

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق المدققين الداخليين لمنهجية التحقيق القائمة على مخاطر الأعمال في المصارف (البنوك) الأردنية بلغت (2.27) الأمر الذي يشير إلى أن المصارف الأردنية لا تستخدم منهجية التحقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

ضرورة استخدام التحقيق القائم على مخاطر الأعمال في المصارف (البنوك) الأردنية:

جدول (5)

توزيع العينة حسب ضرورة استخدام المدققين الداخليين
في القطاع المصرفي الأردني للتحقيق القائم على مخاطر الأعمال

النوع ضرورة استخدام المدققين الداخليين في القطاع المصرفي الأردني للتحقيق القائم على مخاطر الأعمال	العدد	النسبة المئوية
نعم	18	7.94
لا	1	3.5
المجموع	19	100

يبين الجدول رقم (5) أن (94.7%) من المدققين يؤيدون استخدام هذه المنهجية في التحقيق على المصارف (البنوك) الأردنية في حين أن (5.3%) لا يؤيدون استخدامها، وهذا يعكس رغبة الغالبية الساحقة من المدققين الداخليين في تطبيق هذا الأسلوب.

النتائج والتوصيات:

توصل الباحثان في ختام هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن مفهوم التدقيق التقليدي لم يعد كافيًا لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص، في ظل تشابك وتعقد بيئة منشآت الأعمال، الأمر الذي يتطلب من مدقي الحسابات تطوير المناهج المستخدمة في عملية التدقيق، وما للتدقيق القائم على مخاطر الأعمال إلا أحد أبرز هذه المناهج التدقيقية الحديثة.
- 2- أن منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، يعتبر من المناهج الحديثة التي تستخدم في العديد من دول العالم المتقدم خاصة في السنوات الأخيرة بعد انهيار العديد من الشركات الدولية الكبرى، حيث إنه منهج يتضمن تحليل بيئة الأعمال الخارجية والداخلية للمنشأة إضافة إلى نظم المعلومات التي تنظم عمل هذه المنشآت بهدف تحديد المخاطر التي يمكن لها أن تؤثر على هذه المنشآت من حيث عدم قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم تحديد درجة تأثير هذه المخاطر.
- 3- لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية.
- 4- لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر العمليات التشغيلية.
- 5- يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر المعلومات.
- 6- ضعف الخبرات العملية للعاملين في التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية.
- 7- غالبية العاملين في التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، يؤيدون استخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.
- 8- على الرغم من لفتناح مدقي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية بضرورة تطبيق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، إلا أن درجة تطبيقه كانت ضعيفة.
- 9- أن مفهوم التدقيق بمضامينه التقليدية، لا يمكنه تغطية المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أداء المنشآت، وبالتالي تقاريرها المالية.
- 10- أن مفهوم التدقيق بمضامينه التقليدية، لم يعط اهتمامًا كبيرًا للتغيرات غير المالية التي تحدث داخل المنشأة.
- 11- هناك تداخل بين التدقيق الداخلي والتدقيق القائم على مخاطر الأعمال، حيث إن التدقيق القائم على مخاطر الأعمال يتضمن مخاطر العمليات التشغيلية بمختلف أنواعها.
- 12- أن منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، لا تعتبر بديلًا لمنهج التدقيق الأخرى، بل هي مكملة لها.

ويوصي الباحثان في نهاية هذه الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة توجه المدققين الداخليين في المصارف الأردنية نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر.
 - 2- عقد دورات تدريبية لمدققي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية، بهدف تطوير مهاراتهم في استخدام منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.
 - 3- قيام الجامعات الرسمية والخاصة ومعاهد التدريب، بعقد دورات تدريبية تناقش مفهوم التدقيق المبني على مخاطر الأعمال وتطور محتويات المساقات الجامعية، بحيث تستوعب هذا المنهج الجديد.
 - 4- قيام البنك المركزي الأردني بإلزام المصارف الأردنية بتبني أسلوب التدقيق المبني على مخاطر الأعمال في عملية التدقيق الداخلي، حيث إن متطلبات لجنة بازل 2 والتي ستطبق مع أواخر عام 2006 تأخذ بعين الاعتبار مخاطر التشغيل ومخاطر السوق لاحتساب معدلات كفاية رأس المال في المصارف، إضافة لإعطاء صورة حقيقة عن حال المصرف قيد التدقيق.
 - 5- ضرورة قيام المصارف الأردنية بتأهيل المدققين العاملين لديها، من أجل تطبيق منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال على هذه المصارف، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية خاصة بهذا الموضوع.
 - 6- ضرورة قيام جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، بالاهتمام بهذا المنهج في التدقيق من خلال تنظيم دورات تدريبية وندوات لتأهيل المدققين على تطبيقه.
- إجراء دراسات وأبحاث أخرى تشمل قطاعات اقتصادية أخرى (صناعية، خدمات، تأمين) لقياس درجة تطبيق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

المراجع

- David, McNamee. N. 1998. *Business Risk Assessment*. IIA, USA.
- The Financial Services Roundtable. 1999. *Building Principle in Risk Management for U. S. Commercial Bank*. Report of the Subcommittee and Working Group on Risk Management Principles, P. 5.
- Gary, T. 2002. "Risk-Based Internal Auditing". <http://www.interop.com>.
- Ballou, B. and D. Heitger. 2003. "Incorporating the Dynamic Auditing Environment into Judgment and Decision Making Research". <http://www.business.auburn.edu>.
- Ballou, B. and D. Heitger. 2002. "The Impact of Business Risk Auditing on Audit Judgment and Decision Making Research". <http://www.business.auburn.edu>.
- Bell, T.; F. Marrs; I. Solomon; and H. Thomas. 1997. *Auditing Organizations Through Strategic-System*. P. 1.
- Elliott, R. 1994. The Future of Audits. *Journal of Accountancy*. No. 168. PP. 74-82.
- Humphrey, C.; J. Jones; R. Khalifa and K. Robson. 2002. "Business Risk Auditing and the Auditing Profession Status, Identity, and Fragmentation". <http://www.idpm.man.ac.uk/crc/downloads/chumphrey.pdf>.
- Kinney, R. 2000. *Information Quality Assurance and Internal Control for Management Decisions*. Boston: Irwin McGraw- Hill.
- Knechel, R. 2004. "The Business Risk Audit: Origins, Challenges and the Role of Research", University of Florida. <http://www.lse.ac.uk/collections>.
- Knechel, W. 2001. *Auditing and Risk*. 2nd ed. Cincinnati, South Western Collage Publishing.
- Kotchetova, N. 2003. "An Analysis of Client's Strategy Content and Strategy Process: Impact on Risk Assessment and Audit planning", available: <http://www.lib.uwaterloo.ca/locations/umd.html>.
- Lemon, W.; K. Tatum; and S. Turley. 2000. Developments in the Audit Methodologies of large Accounting Firms, ABG Professional Information, UK. <http://www.hermescat.lib.chs.dk>.
- Lev, B. and P. Zarowin. 1999. The Boundaries of Financial Reporting and how to External them, *Journal of Accounting Research*. NO. 37 (Autumn) PP. 353-385.
- MacLulich, k. 2003. "Independence in Audit Judgment: Adopting or Extrapolating-Risk Based-Audit? An Exploratory Study". www.sml.hw.ac.uk/discussion/DP2003.Pdf.
- Messier, W. 2003. *Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach*, 3rd ed., Boston: Irwin McGraw- Hill.
- Power, M. 2000. *The Auditing Implosion: Regulating Risk from the Inside*. London: ICAEW.
- Willoughby, T.; E. Wood; and G. Mackinnon. 1993. The Effect of Prior Knowledge on an Immediate and Deleted Associative Learning Tasks Following Elaboration-Interrogation Contemporary, *Educational Physiology*. No. 18, PP. 36-46.
- Wright, A. and S. Wright. 1997. The Effect of Industry Experience on Hypothec is Generation and Audit Planning Decisions. *Behavioral Research in Accounting*. No. 9, PP. 273-294.

ملحق (1)

استبانة

هذه الاستبانة جزء من دراسة تسعى إلى التعريف بأسلوب التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال وتقييم مدى تطبيق هذا الأسلوب في التدقيق على القطاع المصرفي الأردني، أملاً منكم المساهمة في إنجازها من خلال تقديم إجابات وأراء دقيقة على ما تتضمنها من أسئلة واستفسارات.

أولاً- الأسئلة للشخصية:

1- الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى.

2- التحصيل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه.

3- سنوات الخبرة العملية في التدقيق

4- سنوات الخبرة العملية في التدقيق في المصارف (البنوك)

الرجاء وضع درجة تطبيق مضمون الفقرة في الجزء المخصص لها على أن تتحصر ما بين الرقم (1) والرقم (5) بحيث يشير الرقم (1) إلى عدم تطبيق مضمون الفقرة والرقم (5) إلى أن الفقرة تطبق بشكل تفصيلي وكامل، وبإتي الأرقام والتمثلة في (2، 3، 4) هي عبارة عن درجات تطبيق مضمون الفقرة.

ثانياً- الظروف الخارجية:

يأخذ المدقق للدخلي بعين الاعتبار الظروف الخارجية عند إجراء عملية التدقيق، والتي تشمل ما يلي:

درجة تطبيقها	نص الفقرة
	1- حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.
	2- اضطرابات أمنية يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).
	3- نشوب نزاعات سياسية مع الدول الأخرى التي ترتبط مع المصرف (البنك) قيد التدقيق بملات اقتصادية.
	4- حدوث حروب ونزاعات يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).
	5- حدوث تغييرات مفاجئة في القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.
	6- تغييرات مفاجئة في السياسات المالية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قيد التدقيق.
	7- حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).
	8- نشوء تغييرات مفاجئة في السياسات التجارية، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).
	9- تأثيرات الاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تبرمها الحكومة على سير عمليات المصرف (البنك).
	10- فلسفة الدولة التي توجه مسارها الاقتصادي، التي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).
	11- مؤشرات الاقتصاد الكلي للدولة.
	12- التغييرات التي يمكن أن تحدث في حاجات ورغبات عملاء (زبائن) المصرف (البنك).
	13- التغييرات التي تحدث في قطاع التقنيات المصرفية والتي تنعكس على عمليات المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.
	14- درجة المنافسة بين المؤسسات المصرفية العاملة.
	15- درجة قوة وتأثير النقابات والتي يمكن أن تؤثر في سير العمليات المصرفية.
	16- التغييرات الثقافية نحو الخدمات المصرفية.

قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي ...

ثالثاً- العمليات التشغيلية:

يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار العمليات التشغيلية عند إجراء عملية للتدقيق والتي تتمثل فيما يلي:

درجة تطبيقها	نص الفقرة
	1- حدوث تغييرات مفاجئة في موارد المصرف (البنك)، يمكن أن تؤثر في سير عملياته.
	2- التعرض لحوادث غير قانونية (سرقة سطو، اختلاس).
	3- فقدان المصرف للكمات البشوية المتميزة.
	4- التغييرات المفاجئة في سمعة المصرف (البنك).
	5- التغييرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث في درجة رضا ولاء العملاء (زيفان المصرف).
	6- التغييرات في جودة بعض الموارد التي تعتمد عليها في تسيير عملياتها التشغيلية.
	7- مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها.
	8- التغييرات المفاجئة في أسعار العملات الأجنبية.
	9- التغييرات المفاجئة التي يمكن أن تصيب معنويات العاملين في المصرف (البنك) قيد التدقيق.
	10- السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة.
	11- السلوكيات غير القانونية من قبل العاملين أو الإدارة.
	12- شمول خطة إدارة عملية التدقيق الداخلي المطبقة في المصرف (البنك) على مفهوم المخاطر.
	13- تتضمن عملية تخطيط التدقيق الداخلي في المصرف المنوي تدقيقه مفهوم المخاطر.
	14- عملية تنفيذ التدقيق الداخلي تقوم على أساس المخاطر.

رابعاً- المعلومات:

هل يأخذ المدقق الداخلي للتضاي المتعلقة بالمعلومات بعين الاعتبار عند قيامه بعملية التدقيق من خلال الآتي:

درجة تطبيقها	نص الفقرة
	1- إطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة.
	2- درجة مصداقية البيانات المتعلقة بأعمال المصرف (البنك).
	3- درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات.
	4- درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).
	5- درجة فاعلية أسلوب الوقاية والسلامة العامة مع أمن البيانات.
	6- فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تسيير عمليات المصرف (البنك).

خامساً- أسئلة عامة تتعلق بالتدقيق القائم على مخاطر الأعمال:

1- هل سبق أن شاركت في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال؟

لا ☐ نعم ☐

2- هل ترى ضرورة لاستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في المصرف (البنك) الأردني؟

لا ☐ نعم ☐

سليماً- أية توصيات أو مقترحات إضافية؟

ملاحظة:

إذا كان الفراغ لا يكفي يرجى إضائة ورقة خارجية.

**Measuring the Implementation of
Internal Auditing Based on Business Risk Audit
In Jordanian Banking Sector**

Dr. Ehab Nazmy

Assistant Professor
Zarqa Private University
Jordan

Dr. Mahmoud Al-Jabali

Assistant Professor
Jarash Private University
Jordan

Abstract

The study aims at Measuring the Implementation of Internal Auditing Based on Business Risk Audit in Jordanian Banking Sector.

The study sample comprehends all managers of internal auditing at Jordan banks. The data was analyzed by (SPSS) package.

The study concludes that the traditional auditing concept is not enough to meet the business firms needs especially the banking sectors. It is concludes also that the Business Risk Auditing methodology which is used in developed countries is suitable to these firms.

Also the business risk auditing method is not used in the Jordan banks about external environment and operational processes, whereas used in information risks.

The study recommended that it is necessary to apply business risk audit method in Jordan banks. And conduct training courses for internal auditors in order to develop their skills to use business risk auditing method.

ملخصات الرسائل الجامعية

منهج لتفسير سياسات توزيع الأرباح: دراسة تطبيقية*

هيام حسن وهبة السيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

ملخص أطروحة الدكتوراه:

أولاً- فكرة الدراسة ومبرراتها وأهميتها:

يعد تأثير سياسات توزيعات الأرباح بالمنظمات على أسعار أسهمها في السوق المالي قضية بالغة الأهمية بالنسبة لجميع المستثمرين والمنظمات العاملة في السوق المالي. والتي أثارت العديد من التساؤلات مثل هل لسياسة التوزيعات التي تتبناها للمنظمات أثر على أسعار أسهمها؟ وهل هناك سياسة توزيعات مثلى تؤدي إلى تعظيم الثروة الحالية للملاك؟ وفي ظل أي من المتغيرات تضع المنظمات سياسة التوزيعات المناسبة لها؟

رغم تناول عدد من الدراسات على المستوى النظري والعملية هذه التساؤلات، إلا أنه لا توجد نتيجة محددة تم التوصل إليها في الدراسات السابقة، الأمر الذي جعل سياسات توزيع الأرباح تعد واحدة من أهم القضايا الجدلية في علم التمويل والتي لم يتم تفسيرها بصورة متكاملة حتى الآن. ويزداد الأمر صعوبة عند النظر إلى سياسات توزيع الأرباح في مصر كسوق من الأسواق المالية الناشئة، فحتى الآن لا نستطيع أن نحدد ما هي النظرية المفسرة لسلوك المنظمات في توزيعها لأرباحها، وما هو السلوك الاستثماري الأمثل للمستثمرين المرتبط بتفسير وتقييم واختيار الاستثمار الأمثل.

وباستقراء وتحليل الدراسات السابقة يمكن إرجاع ذلك إلى سببين. أولهما معالجة سياسات توزيع الأرباح بصورة جزئية (على أنها إما قرار دفع توزيعات، أو نمية التوزيعات، أو التغيرات التي تحدث في التوزيعات). ثانيهما اعتماد الدراسات السابقة في اختبارها لسياسة التوزيعات على الفراض ثبات وتجانس خصائص المنظمات محل الدراسة.

ومن ثم فإن الإضافة الأساسية لأطروحة الحالية تتمثل في كونها الدراسة الأولى على المستوى النظري والعملية التي تقترح استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير سياسات توزيعات الأرباح بالمنظمات بمفهومها الشامل (سياسة متكاملة تنطوي على قرار دفع التوزيعات ونسبة التوزيعات والتغيرات في التوزيعات) سمح الاختبار العملي للمنهج المقترح بغرض الوصول إلى نتائج وتوصيات ذات فائدة عند تطبيقها بالمنظمات العربية والتي من شأنها رفع كفاءة أسواق المال العربية.

* رسالة دكتوراه من قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس - جمهورية مصر العربية، أجيّزت في يناير 2006.

ثانياً- منهجية الدراسة:

1- اختبار مدى صحة الافتراض نظرية عدم تأثير سياسات توزيع الأرباح Dividend Irrelevant Theory على أسعار الأسهم في السوق المالي المصري. حيث عدم سلامة ذلك الافتراض يعني إمكانية استنتاج وجود تأثير لسياسات توزيع الأرباح على قيمة المنظمة. لذلك في الخطوة التالية قدمت الباحثة المنهج المقترح لتفسير سياسات توزيع الأرباح بمفهومها الشامل في ظل نموذج دورة حياة المنظمة.

2- تمثل مجتمع البحث في شركات الاكتتاب العام المسجلة في بورصة الأوراق المالية المصرية. حيث أمكن تحديد عينة البحث في 93 شركة والتي تتوافر عنها بيانات توزيعات الأرباح والبيانات اللازمة لاختبار للنموذج المقترح.

3- بهدف للتوصل إلى المتغير الذي يعكس مراحل دورة حياة المنظمة اتبعت الباحثة المنهجية التالية:

- تم الاعتماد على أسلوب تحليل المجموعة Cluster Analysis كأسلوب شائع الاستخدام في الدراسات السابقة والتي هدفت إلى استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير العديد السياسات المالية والإدارية. على أن يتم بعد ذلك التأكد من مدى صلاحية التصنيف المستخدم من خلال اختبار قدرة التصنيف على التمييز ليس فقط بين الأبعاد المستخدمة في التصنيف بل أيضاً العديد من الأبعاد الأخرى غير المستخدمة في تصنيف للمنظمات.

- من خلال تحليل الدراسات السابقة حددت الباحثة مجموعة للمتغيرات الداخلة في التحليل وطريقة قياسها. كما تم تحديد مقياس للتشابه Similarity Measure الذي اعتمدت عليه الباحثة في تكوين المجموعات المتشابهة والذي يعكس درجة التقارب بين خصائص المجموعة الواحدة ومدى اختلاف كل مجموعة عن الأخرى.

- لتعدد المراحل المقترحة لتقسيم دورة حياة المنظمة في الدراسات السابقة تم استخدام أسلوب التحليل الهرمي Hierarchical Analysis بطريقة Ward's Method لاستكشاف العدد المناسب الذي يجب أن يتم تقسيم عينة الدراسة إليه. ثم قامت الباحثة بعد ذلك بإجراء تحليل غير هرمي Non-Hierarchical Analysis مستخدمة متغيرات الدراسة لتقسيم مفردات العينة وفقاً لمرحل دورة حياة المنظمة.

- لاختبار مدى صلاحية التصنيف أجرت الباحثة تحليل تباين Analysis of Variance (ANOVA) بين عدد المراحل لنواتج والمتغيرات المستخدمة وغير المستخدمة في التصنيف. كما تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات المتابعة Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) بين التصنيف الناتج وجميع المتغيرات التابعة المستخدمة في التصنيف معاً.

4- بعد التأكد من صلاحية التصنيف الذي قدمته الباحثة، تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square (OLS) لتقدير أثر السياسات المختلفة لتوزيعات الأرباح على أسعار الأسهم في السوق المالي، و أيضاً لاختبار محددات نمية للتوزيعات.

- تم التأكد من سلامة تقديرات نماذج الانحدار الخطي ومدى توافر الافتراضات الخاصة بها والمتمثلة في عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج Multicollinearity، تساوى تباين الخطأ Homoscedasticity، توزيع الخطأ طبيعياً Normality of Residuals وعدم وجود ارتباط ذات بين البواقي Autocorrelation.

- تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الأكل حساسية Robust Regression والذي يعتمد على أسلوب الجوازية الكبرى Maximum Likelihood لتقدير معلمات النموذج من خلال تعظيم الدالة الاحتمالية وتكنية مجموع الأخطاء المطلقة.

- تم استخدام نموذج الانحدار اللوغاريتمي Logit Model لاختبار كل من محددات قرار دفع للتوزيعات ومحددات التغير في سياسة التوزيعات مع إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار أخطاء توصيف وجودة توفيق النموذج. حيث تم استخدام اختبار الربط Link Test للتأكد من سلامة توصيف النموذج. بعد ذلك تم اختبار جودة توفيق النموذج أو حسن المطابقة من خلال إجراء اختبار الاحتمالية كاتربيرج Likelihood Chi-square (LR Chi²)، اختبائي Pearson Goodness-of-fit، واختبار Hosmer & Lemeshow Goodness-of-fit.

- كما تم اختبار طبيعة العلاقة بين كل من سياسات توزيعات الأرباح ونسبة اعتماد المنظمة على الديون باستخدام نموذج الانحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى، نموذج الانحدار باستخدام تقديرات Prais-Winsten AR (1) Errors، ونموذج الانحدار باستخدام تقديرات Newey-West Standard Errors.

ثالثاً- أهم نتائج الدراسة:

1- فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة وسياسات توزيع الأرباح أكدت النتائج على وجود ارتباط معنوي قوي بين توقيت اتخاذ المنظمة لقرار دفع التوزيعات ووصولها إلى مرحلة النضج من مراحل دورة حياتها نظراً لتمييز المنظمات في تلك المرحلة بتحقيق معدلات ربحية مرتفعة مستقرة نسبياً. وفي ظل انخفاض الفرص الاستثمارية المربحة في هذه المرحلة وتأثير مشاكل الوكالة الناتجة من زيادة التنفقات

النقدية الحرة، فإن إدارة المنظمة غالباً ما تتخذ قرارها بدفع توزيعات بهدف الحد من تأثير مشاكل الوكالة والإعلان عن مدى قوة المركز المالي للمنظمة في الحفاظ على هذه التوزيعات بصورة مستقرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين مرحلتي النضج واستعادة النشاط ونسبة التوزيعات.

2- أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن نسبة التوزيعات التي تقررها إدارة المنظمة تتحدد وفقاً لمرحلة دورة حياة المنظمة ودرجة الربحية ودرجة الفائض أو العجز المالي ومجموعة الفرص الاستثمارية المتوقعة ونسبة ملكية الإدارة. فكلما زادت كل من درجة ربحية المنظمة ودرجة الفائض المالي وانخفضت مجموعة الفرص الاستثمارية المتاحة ونسبة ملكية إدارة المنظمة، وكانت المنظمة في مرحلة النضج، كلما أدى ذلك إلى اتباع المنظمة لسياسة دفع توزيعات مرتفعة والعكس صحيح وبما يتفق مع افتراضات نظرية الوكالة في تفسير سياسات توزيع الأرباح. فزيادة نسبة ملكية إدارة المنظمة تؤدي إلى تقارب المصالح بين كل من الملاك والإدارة، وبالتالي انخفاض اعتماد إدارة المنظمة على التوزيعات كأداة رقابية لخفض مشاكل الوكالة بين الملاك والإدارة.

3- أكدت نتائج الدراسة على أن التغيرات غير المتوقعة في التوزيعات، واتخاذ المنظمة قراراً بدفع توزيعات كان لهما تأثير سلبي معنوي على أسعار الأسهم في السوق المالي. كما كان لقيام المنظمة بعمل تغييرات إيجابية أو سلبية في سياسة التوزيعات أثراً سلبياً ومعنوياً على أسعار الأسهم. في حين كان هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للتوزيعات النقدية للسهم. وقد أرجعت الباحثة تلك النتائج إلى عدم توافر الرشد والوعي المالي لدى المستثمرين المتعاملين في بورصة الأوراق المالية المصرية بالإضافة إلى عدم توافر درجة من الشفافية لدى المنظمات التي تعد المستثمرين والعاملين في السوق المالي بالمعلومات المناسبة واللائمة لتقييم أداء المنظمات.

4- توصلت للدراسة إلى أن العوامل المحددة لاتخاذ المنظمة قرارات بتغيير سياسة التوزيعات تتمثل في زيادة درجة الربحية وانخفاض درجة المخاطرة بالإضافة إلى انتقال المنظمة إلى مرحلة النضج. فكلما زادت درجة الربحية وانخفضت درجة المخاطرة وفي ظل زيادة اعتماد المنظمة على التمويل بالديون لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة وانتقال المنظمة إلى مرحلة النضج والتي تتصف بالثبات النسبي والاستقرار، زاد احتمال اتخاذ المنظمة قرارات ترتبط بالتغيرات الإيجابية في سياسة التوزيعات.

5- أثبتت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير سلبي معنوي لكل من نسبة التوزيعات والتغير في سياسة التوزيعات على نسبة الدين، بينما لم يكن هناك تأثيراً معنوياً لقرار دفع التوزيعات على نسبة الدين. كما أكدت النتائج على أن المتغيرات الأخرى الأكثر تأثيراً على نسبة الدين تتمثل في نسبة ملكية الإدارة ونسبة ملكية المستثمرين الأفراد ونسبة الملكية لدولة ودرجة ربحية المنظمة وتباين عقد السهم والفرص الاستثمارية المتاحة للمنظمة.

6- توصلت للدراسة إلى عدم وجود أي تأثير معنوي للأتماط المختلفة للملكية والمتمثلة في ملكية المستثمرين الأفراد والشركات القابضة والمؤسسات على سياسات توزيعات الأرباح بمفهومها المتكامل. ويؤكد هذا على أن إدارة المنظمة لا تأخذ في اعتبارها نوع المستثمرين الملاك أو تفضيلاتهم عند اتخاذها لسياسة التوزيعات المناسبة.

رابعاً- أهم التوصيات العلمية فيما يتعلق بتطوير حقل المعرفة:

1- توصي الباحثة بضرورة قيام البحوث العلمية المستقبلية بدراسة وتحليل دور التكاليف الكلية للوكالة في تحديد سياسة التوزيعات التي تتبناها المنظمة. حيث اعتمدت الدراسات الحالية على اختبار دور نظرية الوكالة في تفسير سياسة التوزيعات إما في إطار مشاكل الوكالة بين إدارة المنظمة والملاك أو في إطار مشاكل الوكالة بين الملاك والمقرضين، وذلك على خلاف ما هو قائم في الواقع العملي والذي تواجه فيه المنظمة كل من النوعين معاً مما يؤثر بدوره على سياسة التوزيعات المثلى للمنظمة. وتبدو أهمية ذلك على وجه خاص في ظل اتساع سوق المال المصري بالعديد الخصائص مثل زيادة درجة عدم تماثل المعلومات وانخفاض درجة الشفافية وانفصال الملكية عن الإدارة، والتي من شأنها جميعاً أن تؤدي إلى احتمال عدم تماثل دالة الهدف بين المستثمرين والإدارة وزيادة اعتماد المنظمات على الديون في هيكلها التمويلي، وبالتالي تعرض المنظمات للنوعين من مشاكل الوكالة معاً.

2- توصي الباحثة أيضاً بضرورة التأكيد على أن أية نصيحة مقدمة إلى إدارة المنظمة بشأن السياسات المثلى لتوزيع الأرباح يجب أن تفسر في ظل تفهم الإدارة لخصائص المنظمة والتي تميزها عن غيرها في السوق المالي مثل درجة المخاطرة وحجم الفرص الاستثمارية المتوقعة وأنماط الملكية المائدة ومسمى ومدى استقرار الأرباح. فضلاً عن معرفة درجة تأثير العوامل المؤدية لعدم تمام السوق المالي في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي في ضوءها تختلف سياسة التوزيعات المثلى من منظمة إلى أخرى.

خامساً- الدروس المستفادة فيما يتعلق بتطوير المنظمات:

من خلال استعراض نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من الدروس المستفادة والتي من شأنها أن تهدف إلى تطوير منظماتنا العربية والسياسات التي نتبناها في توزيع الأرباح بشكل يسهم في تحقيق الهدف المالي المحوري والتي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه والتمثل في تعظيم القيمة السوقية للسهم في السوق المالي ومن ثم رفع كفاءة واستقرار أسواق المال العربية. ويمكن إيجاز تلك الدروس على النحو التالي:

1- ضرورة التزام المنظمات باتباع سياسة توزيعات ثابتة من خلال وضع إدارة المنظمة نسبة التوزيعات المستهدفة بشكل محدد وواضح وذلك لتجنب حدوث أية تغيرات في سياسة التوزيعات المتبعة والاستجابة السلبية من قبل المتعاملين في السوق المالي لهذه التغيرات. ويعد ذلك من الأمور المهمة في الواقع العربي عامة والمصري خاصة نظراً لانخفاض درجة كفاءة السوق المالي واتساع المتعاملين فيه بانخفاض درجة الرشد والوعي الاستثماري.

2- ضرورة إعلام المستثمرين والمتعاملين في السوق المالي مسبقاً بالألباب التي تدفع الإدارة لاتخاذ قرارات ترتبط بإحداث تغيرات في التوزيعات. وبهذه الطريقة تستطيع إدارة المنظمة تجنب رد الفعل السلبي من جانب المتعاملين لهذه التغيرات، وبالتالي تجنب حدوث آثار سلبية على أسعار الأسهم في السوق المالي.

- 3- ضرورة توفير السوق المالي الحماية السريعة واللائمة لحقوق المستثمرين وخاصة صغار المستثمرين، مع العمل على رفع درجة الوعي المالي للمستثمرين المتعاملين في بورصات الأوراق المالية لزيادة درجة رشد المستثمرين، وبالتالي استجابة المستثمرين لأية تغيرات في السوق المالي بشكل أكثر رشداً.
- 4- ضرورة إدراك إدارة المنظمة عند تحديد سياسات توزيع الأرباح أن درجة تأثير العوامل المسببة لعدم تمام السوق المالي على المنظمات سوف تختلف باختلاف مرحلة دورة حياة المنظمة، مما يترتب عليه اختلاف طبيعة وتأثير القرارات المتخذة.

5- أهمية التنبؤ بالفائض أو العجز المالي بشكل منتظم، والحفاظ على التدفقات النقدية في السنوات التي تتميز بزيادة حجم التدفقات النقدية مع اتباع سياسة توزيعات مستقرة يعد أيضاً أحد الدروس الهامة التي يجب على إدارات المنظمات المختلفة إدراكه جيداً. ففي حالة استمرار الزيادة في التدفقات النقدية بشكل منتظم على سبيل المثال يصبح على إدارة المنظمة أن تبدأ تدريجياً في تعديل للتوزيعات النقدية مع ضرورة إمداد السوق المالي والمستثمرين مسبقاً بالمعلومات الكافية والأسباب التي أدت إلى تغير سياسة التوزيعات.

سادساً- المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة واستخلاصاتها العامة:

هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لتعدد المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائجها وذلك على مستوى إدارة المنظمة ومستوى الأفراد والمؤسسات المستثمرة في السوق المالي والمحللين والاقتصاديين العاملين في القطاعات المختلفة من السوق المالي.

أيضاً تعد الدراسة نقطة انطلاقاً للعديد من الباحثين لكونها الأولى على المستوى النظري والعملية التي اقترحت استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير سياسات توزيع الأرباح بالمنظمات بمفهومها الشامل في ضوء مجموعة من المتغيرات الرقابية مع الاختبار العملي للمنهج المقترح.

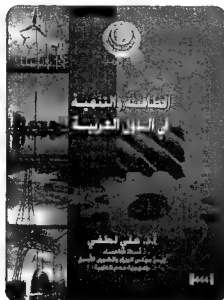
تعد هذه الدراسة ونتائجها ذات فائدة في ترشيد قرارات الاستثمار لجمهور المستثمرين في بورصة الأوراق المالية بشأن اتخاذ قرار الاستثمار الأمثل وفقاً لمواردهم واحتياجاتهم المالية وترشيد سلوكهم المرتبط بكيفية تفسير الإعلانات عن توزيعات الأرباح، ومن ثم التقييم الأمثل لها والذي من شأنه التأثير على درجة كفاءة السوق المالي. وكذلك الشركات المعقّدة في بورصة الأوراق المالية بشأن سياسة التوزيعات المثلى وفقاً لخصائصها المالية ومرحلة دورة حياتها والتي من شأنها تعظيم قيمتها الاقتصادية في السوق المالي والتأثير الإيجابي على كفاءة سوق المال.

عرض کتاب

الطاقة والتنمية

في الدول العربية

المؤلف: أستاذ دكتور/ علي لطفي



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

(جامعة الدول العربية)

القاهرة، 2008

تعتبر الطاقة هي عصب الحضارة الحديثة، وهي أحد طرفي معادلة التقدم والارتفاع الاقتصادي والاجتماعي - حيث تتحدد مؤشرات التقدم لدى أي دولة بمعدل نصيب الفرد من الطاقة المستهلكة، كما أن عملية التنمية في أي دولة تتوقف على اقتصاديات هذه الطاقة من حيث المورد والنقل والتكلفة... ومن هنا يتبين أن هناك علاقة وثيقة بين الطاقة والتنمية بمفهومها الشامل.

ورغم من التطور الهائل في الأبحاث التي تسعى لتقليل الاعتماد على النفط وإيجاد بدائل أخرى، فإن البترول سيبقى مصدراً رئيساً للطاقة في كثير من الاستخدامات. وتتزايد أهمية البترول يوماً بعد يوم في حياتنا اليومية، وتحول البترول ليكون مثاراً لكثير من الجدل والتساؤلات التي تحتاج إلى إجابة علمية دقيقة ومتكوبة، فالبترول هو القطار السريع للتنمية الذي يصل إلى محطة الرخاء. لذلك فالكل يراقب ويتابع كل ما يتروى عن البترول واحتياطياته واكتشافاته وعلاذاته، وكل ما يدور من أحداث في كل مرحلة من مراحل صناعة البترول تعبر عن تساؤلات كثيرة تدور في أذهان الكثيرين.

والبترول هو المادة الرئيسة الذي من خلاله تحصل معظم الدول المصدرة للبترول ومنها المملكة العربية السعودية على أكثر من 90% من عمارتها الأجنبية. وهذه الإيرادات من البترول هي الممول الرئيس للواردات من السلع والخدمات، كما تشكل ركيزة مهمة في موازنة الدولة، لذلك فإن حركة أسعار البترول تؤثر بشكل مباشر في قدرة الدولة في تنفيذ خططها وبرامجها الاقتصادية. وتعتبر صناعة البترول من أكبر الصناعات في العالم من حيث استثماراتها أو أرباحها، هذا بالإضافة إلى تركزاها في عدد صغير من الشركات العالمية ومن الدول المنتجة، لذلك فإن توازن القوى بشكل مكوناً أساسياً في السوق العالمية للبترول.

والسوق العالمي للبترول يتكون من ثلاثة أطراف رئيسة هي: الشركات العالمية للبترول، والدول المصدرة للبترول، والدول المستوردة للبترول، وقبل عقد السبعينيات كانت الشركات العالمية للبترول تسيطر على السوق البترولية سيطرة كاملة، غير أن هذا النمط الأوح للسلطة الذي فرضته الشركات العالمية للبترول لمدة تزيد عن الخمسين عاماً تحطم تدريجياً منذ عقد السبعينيات، وخاصة بعد الصدمات المتعاقبة في السوق العالمية للبترول، حيث تبلور هذا النمط الثلاثي للأطراف المتعاملة في سوق النفط. ويمكن وصف السوق العالمية للبترول بأنها سوق احتكار قلة، كما يمكن وصف للوضع داخل كل مجموعة من هذه المجموعات بأنه احتكار قلة أيضاً، حيث تتميز كل مجموعة بوجود عدة متعاملين يمارس بعضهم تأثيراً كبيراً على السوق كنتيجة لكون حجمه.

وتتكون مجموعة الدول المصدرة للبترول من ثلاث مجموعات، وهي: الأوبك، والدول الشيوعية (الاتحاد السوفيتي سابقاً، الصين، بولندا) والدول الأخرى المصدرة للنفط (المملكة المتحدة، المكسيك، جنوب أفريقيا وأستراليا...)، كما أن كل مجموعة من هذه المجموعات غير متجانسة حيث توجد اختلافات وتناقضات متعددة داخل الأوبك مثلاً. كذلك الحال بالنسبة لمجموعة الدول المستهلكة، فهي غير متجانسة، حيث أن هناك دول تنتج وتستهلك كميات كبيرة من النفط، ودول لا تستهلك سوى كميات قليلة من النفط، وهي أساساً الدول النامية. والأحداث في السوق العالمية للبترول تتغير نتيجة عوامل تكنولوجية ومؤسسية تؤثر على درجة التركيز داخل كل مجموعة، وإلى إمكان توافق المصالح داخل المجموعات الثلاث.

أهمية الكتاب:

يكتسب هذا الكتاب أهميته من النقاط التالية:

- 1- التغيرات والتحولات التي طرأت على النظم الاقتصادية والسياسية في كثير من بلدان العالم وخاصة التحول من نظام الاقتصاد المخطط إلى نظام الاقتصاد الحر، وأثر هذه التحولات على الاقتصاد العربي وما يتطلبه من بذل الجهد في مواجهة هذه التحديات بتقوية أركان الاقتصاد العربي ليصبح قادراً على المنافسة في هذا العالم المتغير.

2- تعاطف أهمية البترول والغاز الطبيعي نتيجة عدم قدرة مصادر الطاقة البديلة عن أن تحل محل البترول والغاز الطبيعي، حيث ما زال النفط والغاز يشكلان حوالي 63% من استهلاك الطاقة العالمية في حين بلغ استهلاك الفحم 22%، أما المصادر المائية فتبلغ 7%، والطاقة النووية 6%، الأمر الذي يبرهن على أن اقتصاديات العالم سوف نظل لفترة طويلة خلال القرن الحالي تعتمد على البترول كمصدر رئيس للطاقة.

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة التي يحتويها هذا الكتاب على الفروض التالية:

- 1- أن عدم الاستغلال الأمثل للبترول والغاز الطبيعي في الوطن العربي يؤدي إلى وجود فجوة في التنمية الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس على تحقيق الرفاهية للمواطن العربي.
- 2- أن التعاون الاقتصادي العربي في وضع استراتيجية لإدارة البترول في الدول العربية المنتجة للبترول سوف يكون له انعكاسات إيجابية على التنمية البشرية في الوطن العربي.
- 3- أن استكمال مراحل التكامل الاقتصادي العربي (الاتحاد الجمركي، السوق العربية المشتركة، الاتحاد الاقتصادي العربي) سوف يؤدي إلى نهضة غير مسبقة للوطن العربي.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من المناهج هما:

مع أن تحديدنا للظاهرة أو موضوع المشكلة محل البحث يساعد على تعيين المنهج العلمي الذي يجب أن نسلكه في الكشف عن العوامل أو العلل المؤثرة لهذه الظواهر والمؤثرة فيها، إلا أن الملاحظ أنه من غير الممكن عملياً - في البحث الاقتصادي - الفصل بين مناهج البحث العلمي، حيث يكون الباحث إزاء علاقات معقدة وأوضاع متشابكة، لذلك تتداخل عدة مناهج لاستجلاء الحقائق الاقتصادية ضمناً للتعرف بصورة أو في على الموضوع محل البحث، واستخلاص ما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج.

لذلك فإن هذا الكتاب يحاول، انطلاقاً من بعض المؤشرات الأولية والمسملمات أن يتبع الاستدلال كمنهج، للوصول إلى النتائج والقضايا التي تنتج عنها بالضرورة، وفقاً للتسلسل المنطقي، والقواعد المنطقية الخاصة. وهنا يكون من الضروري اختبار صحة هذه النتائج سواء باستخدام التحليل الاقتصادي، أو عن طريق الملاحظة الدقيقة للواقع الاقتصادي الراهن للدول محل البحث.

ونظرًا لأن هذا الكتاب يشمل دولاً عديدة، لذلك يصبح استخدام المنهج المقارن للبحث العلمي، أمراً ضرورياً ابتغاء للوصول إلى حقائق.

حدود الدراسة:

تحدد جوانب هذه الدراسة كما يلي:

- 1- بالنسبة لموضوع الدراسة يتحدد بالاهتمام بسوق البترول العالمية وأزمة إدارة البترول بالدول العربية، مع عدم التعرض للعوامل الأخرى التي تؤثر في معدلات النمو إلا في حدود ما يخدم الدراسة.
- 2- بالنسبة للإطار المكاني فهو يتحدد بالاقتصاد العربي، مع الأخذ في الاعتبار تأثير كل من الدول المستهلكة للبترول والدول المنتجة للبترول من خارج الدول العربية.
- 3- بالنسبة للإطار الزمني للدراسة فهو يتحدد بالفترة من 1973 إلى 2005، حيث صاحبت هذه الفترة البدء في الصراع في السوق العالمية للنفط بعد حرب 1973.

إطار الدراسة:

يتكون هذا الكتاب من أربعة أبواب تشتمل على ثمانية فصول، هي كالتالي:

الباب الأول: المتغيرات العالمية والإقليمية وتأثيرها على التنمية في الوطن العربي:

الفصل الأول: للعولمة الاقتصادية وتحديات التنمية.

الفصل الثاني: المتغيرات العالمية وآثارها على التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية.

الباب الثاني: السوق العالمية للبترول والمتغيرات الاقتصادية المؤثرة على البترول العربي:

الفصل الأول: السوق العالمية للبترول.

الفصل الثاني: أزمات البترول العالمية.

الباب الثالث: استراتيجية إدارة الدول العربية للطاقة اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية العربية:

الفصل الأول: أهمية قطاع الطاقة في الوطن العربي.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة البترول في الدول العربية مع التطبيق على أزمة العراق.

الباب الرابع: التكامل الاقتصادي العربي ودوره في تحقيق التنمية في الوطن العربي:

الفصل الأول: التعاون الاقتصادي العربي في ضوء الاختلالات الهيكلية في الاقتصادات العربية.

الفصل الثاني: مستقبل التعاون الاقتصادي العربي.

بحوث باللغة الإنجليزية

The Foreign Direct Investment of Outflows in the World: A Co-integration Analysis*

Dr. Mahmoud Mourad
Assistant Professor
of Econometrics

Dr. Mohamad Farhat
Assistant Professor
of Operations Research

Faculty of Economic Sciences
and Business Administration
Lebanese University- Nabatieh (Lebanon).

Abstract:

In this paper, we analyze the cointegration relationship between FDI outflows of the world that is divided in five regions: Western Europe, North America, other Developed Countries, developing Countries, and Central-Eastern Europe, using annual data for the period 1970-2003. The results of unit-root tests indicate that the degrees of integration of the FDI outflows vary from 0 to 2. The cointegration analysis using the Johansen procedure leads to two VECM. The first VECM implies that the FDI outflows of Western Europe, North America and Other Developed Countries are cointegrated and that there are two cointegrated vectors. The second VECM reveals a cointegration relationship, with a unique cointegrated vector, between the World Developed Countries WDC (an aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and Other developed Countries) and the Rest of the World RW (an aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe). Thus for the two cases, the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments.

Key words: Foreign direct investment, Integration, Cointegration, Error Correction Model.

1- Introduction:

In the last quarter of the twentieth century, the world witnessed several events related to the economic and commercial plans concerning the flows of knowledge and information among all countries and the international investment became the primordial concern of international corporations. In this domain, the outside investments of Japan and the western Europe countries acted as a competitor to the American investments. Many different methods used by policymakers to attract Foreign Direct Investments (FDI), and to increase their effectiveness. Some countries rely on targeted financial incentives, such as tax concessions, cash grants and specific primes. Others have chosen a general approach that focuses on improving their domestic infrastructure and local skills base to meet the demands and expectations of foreign investors. Blomström and Kokko (2002) suggest that the spillovers of foreign technology and skills to local industry are not an automatic consequence of foreign

*تم تسلّم البحث في أغسطس 2006، وقيل للنشر في أكتوبر 2007.

investment. The potential spillover benefits are realized only if local firms have the ability and motivation to invest in absorbing foreign technologies and skills. The oil producing countries attracted the attention of the large international companies, and the output of the oil industry, particularly, pushed these countries toward modernization of plans of education, health, and the urbanism. The tearing of the USSR made the market economy the first winner and the liberalization of trade became true in all countries.

Several definitions of FDI have been elaborated particularly those that are proposed by International Monetary Fund (IMF) and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) on one hand and by UNCTAD on the other hand. According to IMF and OECD, the foreign direct investment refers, in general, "to investments in which foreigners, in the sense of non-residents, own 10 percent or more of the shares or voting power of an incorporated entity"⁽¹⁾. The 10 per cent threshold is indicative of the ability to exert a significant degree of influence, if not control, on the management of the enterprise. The UNCTAD definition, based on the IMF/OECD Definition, considers the FDI as "an investment involving a long-term relationship and reflecting a lasting interest and control of a resident entity in one economy (foreign direct investor) in an enterprise resident in an economy other than that of the foreign direct investor"⁽²⁾. This UNCTAD definition means that the investor exerts a significant degree of influence on management of the enterprise resident in the other economy. The investments in which the non-residents possess less than 10 per cent of an entity are known as portfolio investments. The portfolio investors buy and sell on a basis of short-term, and have an interest payable often in potential earnings. After presenting these definitions, we can divide the FDI in three components:

- 1- Equity capital, which is the foreign direct investor's purchase of shares.
- 2- Reinvested earnings.
- 3- Intra-company loans or debt transactions.

For many countries, the FDI stocks are estimated by either accumulating FDI flows over a period of time or adding flows to an FDI stock that has been obtained for a particular year from national official sources or the IMF. The economists distinguish between the FDI and the investment undertaken by the multinational corporations. Indeed, much of FDI doesn't become ever investment in the real sense, but is merely a transfer of ownership of existing assets from local to the foreign enterprises through

(1) Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 1996. *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 3rd ed., OECD, Paris.

(2) UNCTAD. 1999. *World Investment Report: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development* (Geneva and New York, 1999), p.465.

fusions and acquisitions⁽¹⁾. Several trends are reinforcing traditional impulses for foreign direct investment, such as access to natural resources, markets, and low-cost labour. With the rise of globalization, technological progress allows for the separation of production into more discrete phases, often across national barriers. The information and communication technologies, together with improved logistics, allow production to be close to markets while taking advantage of the specific characteristic of individual production locations. There are several types of FDI that can be summarized by three :

- 1- Natural resource-seeking, whereby foreign investment is a pre-condition for the production of primary products for the foreign markets and generates exports of natural resources.
- 2- Market-seeking, whereby foreign investment is an extension of the export strategy and FDI is used to penetrate heavily protected markets.
- 3- Efficiency-seeking, whereby the investor is interested to realize efficiency gains and FDI is used to produce more efficiently and therefore to spread export opportunities.

One of the measures used to attract the FDI by a country, is the growth of competitiveness in the local economics⁽²⁾. A review of the distribution of FDI flows among developing countries shows that only 10 countries accounted for more than two thirds of all FDI inflows during the period 1993-1997, with China alone received an annual average of 30.6 per cent of the total⁽³⁾.

It is clear that the scope of efforts to attract FDI must encompass all economic sectors. If the tendency in the past was to focus almost exclusively on infrastructure, efficiency-seeking and tariff-jumping FDI in manufacturing, in the future more and more FDI will be market seeking investment in service sectors as well as investment in tourism and offshore services. It is true that the FDI outflows vary from a country to the other, and the strength of the FDI expansion of every country depends certainly on the technological power and expertise in the transfer of this power abroad. If we have some quantitative data on the technological power of all the developed countries, then it would be possible to measure the strength of its FDI expansion in the world, and, hence, to point out a criterion of classification of different countries. But this work is currently difficult to achieve and it will be one of the future concerns of the researchers in the domain of business administration. The objective of this study is not to look for the inside and outside factors

For Further Information, See:

- (1) Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). 2001. *Comparative Study of National Strategies & Policies with Regard to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region*. E/ESCWA/ED/2001/12, United Nations, New York.
- (2) World Economic Forum. 2000. *The Global Competitiveness Report*. (New York and Oxford [United Kingdom]: Oxford University Press.
- (3) ESCWA. 2001. *Comparative Study of National Strategies & Policies with Regarded to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region*, E/ESCWA/ED/2001/12, United Nations, New York.

that affect the expansion of FDI outflows, but rather to look how the world shares the FDI. It is obvious that the major portion of FDI outflows comes from developed countries, because the other countries are poor or underdeveloped. It won't be strange if we know that 32 states covered more than 95% of FDI outflows in the period 1970-1980.

Given the crucial role that cointegration plays in regression analysis of time series; see Oskooee and Brooks (1999) and Mourad (2007), we are going first to study the order of integration of our variables, then in the case where some variables are integrated of order 1 (the differenced variables can be regarded as proportionate changes), we have studied the presence of cointegrating relationship between them are studied. Indeed, the cointegration implies that there must be some force always pulling the error correction term back towards zero and preventing it from increasing without limit. Previous departures from equilibrium must continually be corrected, otherwise the error correction term could differ substantially from zero. So around the relation of long term, the error correction model (ECM) permits integrating the fluctuations of short term. If a set of variables is cointegrated, then there must be some linear combination of them that is stationary and the coefficients in this relationship form what is known as a cointegrating vector.

The organization of the paper is as follows. The introduction is in section 1, and a brief literature review is presented in section 2. We present the data description in section 3. In section 4, we use the Augmented Dicky-Fuller tests to establish the order of integration of the variables. In Section 5, we use the Johansen procedure to test the presence of cointegration relationship between the variables and we estimate the VECM and the conclusion is presented in the final section.

2- Literature Review:

In the literature, the question of the relationship between FDI and financial development and economic growth has been addressed both theoretically and empirically. Bajo-Rubio and Montero-Muñoz (1999) analyze the relationship between outward FDI and exports, with Spanish quarterly data using Granger-causality tests in a cointegration framework, where the order of lags for each variable has been selected by means of Hsiao's sequential approach. They conclude the existence of long-run Granger-causality from outward FDI to exports. A survey was done by Guisano and Aguayo (2001) to compare the economic development of production by sector in America, Western Europe, Central Europe, East Mediterranean and East Europe, including also Russia and former USSR Countries.

Kim and Park (2002) reveal an effect for foreign direct investments that form a pool of foreign-educated labour that could be conducive to FDI due to the fact that they have acquired the human capital, especially to the level of the efficiency of the language and the knowledge of organization. Schich and Pelgrin (2002) have applied a

panel data for 19 OECD countries to examine the relationship between financial development and investment levels. Using a panel error correction model, they conclude that financial development is significantly linked to higher investment levels. Hansen and Rand (2004) studied the Granger causal relationships between the FDI and Gross Domestic Product (GDP) utilizing a sample of 31 developing countries covering 31 years. They found that the FDI has an impact on GDP through knowledge transfers and adoption of new technology. A survey by OECD⁽¹⁾ underpins these observations and documents that 11 out of 14 studies have found FDI to contribute positively to income growth and factor productivity. For investments in information and communication technology (ICT) and foreign direct investment (FDI) (there is a causal relationship between ICT to FDI)⁽²⁾, Alfaro et al (2004) draw attention to financial markets as they find that FDI promotes economic growth in economies with sufficiently developed financial markets. Altomonte and Pennings (2005) found that changes in domestic total factor productivity are positively related to the first foreign investment in the specific sector and region, but get significantly weaker and become negative as the number of multinationals that enter in the considered industry/region increases. The paper published by Neumayer and De Soysa (2005) shows that the countries that have a higher stock of FDI also have a lower incidence of child labour and, consequently, the globalization is associated with less, not more, child labour.

3- Data Description:

In this study, we have six annually time series for the FDI in the world that cover the period 1970-2003 (34 observations). The source of all data is the UNCTAD (2004) (see Appendix 2). Table 1 contains basic statistics for the different variables.

Table 1
Basic statistics of the variables

Variables	Description In millions of USD	Mean	Std Error	Minimum	Maximum
X_{1t}	The FDI outflows of the Western Europe region	148707.39	210285.39	5103.97	859432.3
X_{2t}	The FDI outflows of the North America region	59561.17	62865.78	7827.81	226638.4
X_{3t}	The FDI outflows of the other developed countries	19163.28	17135.22	480.24	50869.25

(1) OECD. 2002. *Foreign Direct Investment for Development: Maximizing Benefits, Minimizing Cost*
Paris: OECD Publishing..

(2) See for Example, Gholami, Heshmati and Lee. 2003.

The Foreign Direct Investment of Outflows in the World ...

Variables	Description In millions of USD	Mean	Std Error	Minimum	Maximum
X_{dt}	The FDI outflows of the developing countries	22481.65	28340.85	36.04	98929.39
X_{st}	The FDI outflows of the Central-Eastern Europe region	929.82	1779.79	0.0002	7033.67
X_{wt}	The FDI outflows of the world	250843.32	307556.19	14157.31	1186838.37

Inspection of the graphs 1 and 2 of the time series in levels reveals several points:

- a- The dominance in the world of the FDI outflows associated to the Developed Countries.
- b- The Developing and Central-Eastern Europe Countries underwent a small portion of FDI outflows.
- c- The downfall of the USSR and the emergence of the globalization provoked an important rise of the trend for the Developed Countries to reach the peak in the year 2000. The Developing Countries had a relatively more increasing trend, in particular, in the period 1992-1997.
- d- The FDI outflows of all countries have undergone an intense fall after the events of September 11, 2001.

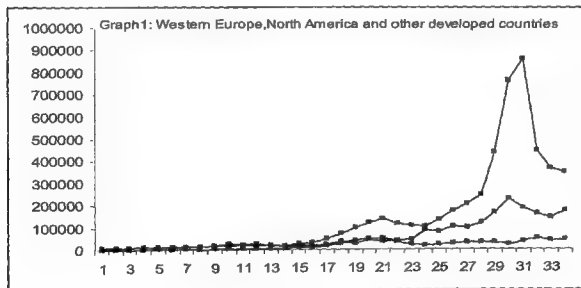


Figure (1)

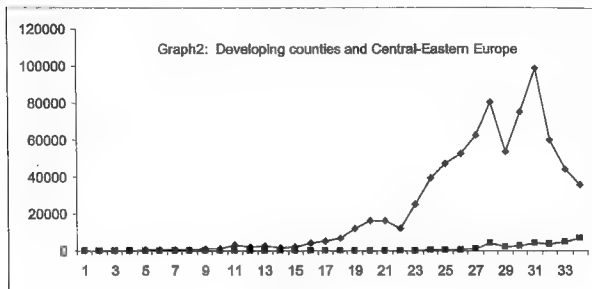


Figure (2)

We have two categories of Data. The first is the real time series denoted by X_n , $i=1, \dots, 6$ where each represents the FDI outflows (in millions of U.S. dollars) for the Western Europe (26 states that contain the European Union and the Other Developed Europe), North America (Canada and United States), Other Developed Countries (Australia, Israel, Japan and New Zealand), developing Countries (143 states that contain Africa, Latin America and Caribbean, Asia and Oceania), Central-Eastern Europe (Southeast Europe and Commonwealth of Independent States (CIS)) and the World respectively. The second category represents the aggregate outflows associated with the world developed countries (WDC) and the aggregate outflows associated with the rest of the world (RW).

A quick investigation of the graphs of the real time series shows that the developed countries had a tremendous increasing trend. For the Western Europe, we observe two peaks in 1988 (436.5 billions) and in 2000 (859.4 billions), while for the North America, there a peak in 1999 (226.6 billions). For the Other Developed Countries, the increasing trend reached its maximum in 1990 (50.9 billions) then a fall followed by a return of the increasing trend after the year 2000 and reach a maximum (50.1 billions) in 2001. For the Developing Countries, we record two big peaks, the first in 1997 (80.3 billions) and the second in 2000 (98.4 billions) but this last was followed by an important decline. Finally for the Central-Eastern Europe, there were two big increasing trends, the first was observed during the period 1970-1997 (a maximum of 4.2 billions in 1997) then a fall followed by the second trend during the period 2001-2003 (a maximum of 7.03 billions in 2003).

The inspection of the percentages variables expressed shows that the western Europe FDI occupies an important place in the world since its percentage varies between 34.9 per cent and 72.4 per cent. Between 1982 (minimum of FDI) and 2000 (max of FDI on the same period), the percentage FDI outflows of Western Europe increased at annual average of 24.7 per cent and it covers 34.9 per cent in 1982 and 72.4 per cent in 2000, while for North America, the percentage FDI covers 14 per cent (minimum in 1988) and 60 per cent (maximum in 1970) and there was a downward trend during the period 1970-1990. The percentage FDI of the other developed countries varies between 2.2 per cent in 1999 and 22.8 per cent in 1989. The inspection of our data reveals that the developing countries have 16.9 per cent as annual average, and its percentage FDI varies between the 1971 (a minimum of 0.25 per cent) and the year 1997 (a maximum of 16.7 per cent). Finally for the Central and Eastern Europe, The percentage FDI varies between a minimum close to zero at 1975 and a maximum of 1.15 per cent in 2003.

4- Augmented Dickey-Fuller Tests

In Economics, we give a considerable importance to the analysis of the stationarity. Indeed, there are several reasons of the non-stationarity three of which are the most frequent: the average varies with time, the variance varies with time, and both the average and variance vary with time. A stationary time series tends to return frequently to its mean and to fluctuate around it in a seemingly random manner. However, a non-stationary time series usually appears to have different mean values or different variance values at different periods of time. Several approaches have been found to test the stationarity of time series, notably the approach proposed by Dickey and Fuller (1979,1981) denoted by Augmented Dickey-Fuller (ADF)⁽¹⁾. To illustrate this approach, we proceed as follows:

Consider the general pth-order AR process

$$X_t = \alpha + \varphi_1 X_{t-1} + \varphi_2 X_{t-2} + \dots + \varphi_p X_{t-p} + \varepsilon_t \quad (4.1)$$

The associated polynomial equation is

$$1 - \varphi_1 B - \varphi_2 B^2 - \dots - \varphi_p B^p = 0 \quad (4.2)$$

Introducing the lag operator B, where $BX_t = X_{t-1}$, $B^2 X_t = X_{t-2}$ etc, we can rewrite the equation (4.1) as

(1) See also Dickey, Hasza and Fuller (1984) and Dickey, Bell and Fuller (1986) and Mourad (2006).

$$(1 - \phi_1 B - \phi_2 B^2 - \dots - \phi_p B^p) X_t = \alpha + \varepsilon_t \quad (4.3)$$

Taking X_{t-1} from either side of (4.1) and then rearranging gives $\Delta X_t = \alpha + (\phi_1 - 1)X_{t-1} + \phi_2 X_{t-2} + \dots + \phi_p X_{t-p} + \varepsilon_t$.

Adding and subtracting $(\phi_2 + \phi_3 + \dots + \phi_p)X_{t-1}$ the right-hand side now gives :

$$\Delta X_t = \alpha + (\phi_1 + \phi_2 + \dots + \phi_p - 1)X_{t-1} - (\phi_2 + \dots + \phi_p)X_{t-1} + \phi_2 X_{t-2} + \dots + \phi_p X_{t-p} + \varepsilon_t$$

Adding and subtracting $(\phi_3 + \dots + \phi_p)X_{t-2}$ gives

$$\Delta X_t = \alpha + (\phi_1 + \phi_2 + \dots + \phi_p - 1)X_{t-1} - (\phi_2 + \dots + \phi_p)\Delta X_{t-1} + (\phi_3 + \dots + \phi_p)X_{t-2} + \dots + \phi_p X_{t-p} + \varepsilon_t$$

and so forth. Finally we have

$$\Delta X_t = \alpha + \phi^* X_{t-1} + \phi_1^* \Delta X_{t-1} + \phi_2^* \Delta X_{t-2} + \dots + \phi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \quad (4.4)$$

where $\phi^* = \sum_{k=1}^p \phi_k - 1$, $\phi_1^* = -\sum_{k=2}^p \phi_k$, $\phi_{p-2}^* = -\sum_{k=p-1}^p \phi_k$ and $\phi_{p-1}^* = -\phi_p$.

We know that (4.1) will be non-stationary if any of the roots of the polynomial equation (4.2) is less than or equal to one in absolute value. We now have the pth-order process in the form of an augmented Dickey-Fuller equation.

If a unit root exists, then we can write (4.2) in the form :

$$(1 - \alpha_1 B - \phi_2 B^2 - \dots - \alpha_{p-1} B^{p-1})(1 - B) = 0$$

where the parameters α s are dependent on the parameters ϕ s. The equation (4.1) can be written as

$$(1 - \alpha_1 B - \phi_2 B^2 - \dots - \alpha_{p-1} B^{p-1})\Delta X_t = \alpha + \varepsilon_t \quad (4.5)$$

Comparing (4.5) with (4.4), we see that a unit root indeed implies that the coefficient of X_{t-1} in (4.4) must be zero, that is, that $\phi^* = 0$. The augmented Dickey-Fuller procedure tests the null hypothesis of non-stationarity, that is $H_0 : \phi^* = 0$ against the alternative hypothesis $H_a : \phi^* < 0$. $\phi^* = 0$ implies non-stationarity and $\phi^* < 0$ can be shown to imply stationarity. Also, if we can reject $\phi^* = 0$ in favour of $\phi^* < 0$, then obviously we can also reject $\phi^* > 0$, which would imply a root of (4.2) that is less than unity in absolute value.

Dickey and Fuller consider three possible testing equations that might be employed in the search for unit roots:

$$\Delta X_t = \alpha + \beta t + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \dots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \quad (ADF_1)$$

$$\Delta X_t = \alpha + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \dots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \quad (ADF_2)$$

$$\Delta X_t = \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \dots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \quad (ADF_3)$$

Under the null hypothesis of non-stationarity, the t ratio has a non-standard distribution even in large samples. This means that normal t tables cannot be used to obtain critical values for the t ratio. However Dickey and Fuller (1979, 1981) have performed extensive simulation studies to tabulate the large-sample distribution of the t ratio under the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. Because of the downward bias, the t ratio is distributed not about zero, as it would be if the OLS estimator $\hat{\varphi}^*$ is unbiased, but about a value that is less than zero. Practically, Dolado et al (1990) propose the following strategy for testing for unit roots in the presence of possible trends: the equation ADF_1 is first estimated and the t -statistic denoted τ_t is used to test the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. If the null hypothesis is rejected, then there is no need to go further and the testing procedure stops. If the null hypothesis is not rejected, we test for the significance of β under the null, i.e., we estimate ADF_1 ($\varphi^* = 0$) and test whether β is zero or not using conventional testing procedures. If β is significant, we compare τ_t with the standard normal and make our inference on the null hypothesis, accordingly. If, on the other hand, β is insignificant, we estimate the equation ADF_2 (without trend) and test the unit root null of $\varphi^* = 0$ using the t -statistic denoted τ_μ . If the null hypothesis is rejected, the testing procedure is again terminated. If it is not rejected, we test for the significance of the constant α under the null ($\varphi^* = 0$) using the equation ADF_2 . If α is insignificant, we conclude that X_t contains a unit root, while if $\alpha \neq 0$, we compare τ_μ with the standard normal, again making our inference accordingly.

For the variable X_2 , we made a correction of the value of the years 1979 and 1982 by making an evaluation of the linear trend, respectively, in the periods 1970-1978 and 1979-1981. Therefore we estimated the value of the year 1979 by 17594.9 instead of the value 30317.4, and the year 1982 by 21958.2 instead of 3479.66. Similarly for the variable X_4 , the value 466.766 has been corrected by 882.82. The inspection of table 2 shows that we cannot accept the null hypothesis of the non-stationarity for the variable X_4 and, consequently, this variable is stationary. The choice of the p order of every AR model has been obtained using the statistic of Ljung-Box, that is, we can accept the null hypothesis of a white noise for all the residues.

The values of the ADF statistics given in table (2) are compared with the critical values. We see that we cannot reject the null hypothesis of non-stationarity for all variables, except for variable X_4 which is stationary. Indeed the ADF statistic for X_4 reinforces the conclusion that X_4 is stationary because we reject the null hypothesis of non-stationarity if the ADF statistics are significantly negative.

The parameter β is not significant for the variables X_{it} , $i=1,2,3,6$ and the statistic τ_μ is not significant ($\phi^* = 0$ in ADF_2) since α is insignificant, we conclude that these variables contain a unit root. For the variable X_5 , β is significant but τ_τ compared with the standard normal value (1.96) leads to accept the null hypothesis (presence of unit root). Table (3) indicates that the time series X_{it} , $i=1,2,3, 6$ and WDC and RW are integrated at first order, that means they are an $I(1)$ process without drift. For the variable ΔX_{5t} , the statistics $t_\beta = 0.9$ and $t_\alpha = 0.7$, and since the statistics τ_τ , τ_μ and τ are not significant, we conclude that this variable contains a unit root and then X_{5t} contains two unit roots, and the variable $\Delta^2 X_{5t}$ becomes stationary.

Table 2
The ADF statistics of the FDI outflows

Variables	pb	τ_α	τ_μ	τ	t_β	t_α	Qc
X1	2	-3.4	-1.92	-1.29	0.06	0.4	6.6
X2	7	-2.6	-2.01	-0.88	1.34	1.1	4.2
X3	2	-3.16	-1.4	-0.25	0.23	0.9	6.4
X4	8	-5.7	-5.3	-5.0	Not Needed	...	8.4
X5	3	1.58	3.5	4.2	3.41	2.0	1.6
X6	8	-0.03	1.57	2.3	2.2	1.6	7.9
WDC	2	-3.42	-1.61	-0.86	2.91	1.48	9.7
RW	1	-2.18	-1.22	-0.57	1.78	1.24	9.1

a The critical values for τ_μ , τ_α and τ (0.05 level of significance) are -3.56, -2.98 and, -1.95 respectively, for a sample size of 34.

b The critical value of t_β is 2.84 at 0.05 level of significance.

c we calculated the statistics of Bartlett to test the first twelve autocorrelations for each residue of each variable as well as the Ljung-Box Q statistics. The order p is obtained using the Q statistic whose results drive to accept the residues like a white noise. The critical value for χ^2 is 15.5 at the 0.05 level of significance with 8 degrees of freedom (8 is approximatively a quarter of the sample size 34 of our data).

Table 3
The ADF statistics of the first difference of FDI outflows

Variables	P	$\tau\tau$	$\tau\mu$	τ	Q
ΔX_1	2	-4.8*	-4.9*	-4.9*	2.4
ΔX_2	3	-5.8*	-5.1 *	-4.2 *	10.8
ΔX_3	2	-3.9*	-3.9 *	-3.7*	5.9
ΔX_5	3	-2.8	-1.5	-1.0	8.0
$\Delta^2 X_5$	5	-4.7*	-4.8*	-4.7*	0.3
ΔX_6	2	-5.2*	-5.2 *	-5.1 *	3.9
WDC	2	-5.4*	-5.4*	-5.3*	3.0
RW	11	-5.8*	-5.9*	-5.9*	8.0

* The test statistic is significant at 0.05 level.

5- The Johansen Procedure of Co-integration

The unrestricted vector autoregression (VAR) is commonly used for forecasting systems of interrelated time series and for analyzing the dynamic impact of random disturbances on the system of variables. The VAR approach sidesteps the need for structural modeling by modeling every endogenous variable in the system as a function of the lagged values of all of the endogenous variables in the system. Engle and Granger (1987) pointed out that a linear combination of two or more non-stationary series may be stationary. If such a stationary, or $I(0)$, linear combination exists, the non-stationary (with a unit root), time series are cointegrated. The stationary linear combination is called the cointegrating equation and may be interpreted as a long-run equilibrium relationship between the variables. The presence of cointegration implies that using an unrestricted VAR in the first differences to model the variables in the system constitutes a misspecification.

In the following section, we will present the cointegration methodology proposed by Johansen (1988), and Johansen and Juselius (1990)⁽¹⁾.

Let X_t be a d -dimensional autoregressive vector of order p

$$X_t = \sum_{i=1}^p A_i X_{t-i} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.1)$$

the A_i are $d \times d$ real matrixes, μ is a constant vector and ε_t is a vector of centered independent disturbances. If the polynomial $|A(z)| = |I - A_1 z - \dots - A_p z^p|$ has unit roots,

(1) For More Discussion Around the Cointegration Theory, See for Example: Banerjee et al., (1993,1998), H. Milton (1994), and Johansen 1995.

then the process X_t is not stationary in abroad sense. if only one unit root exists, then the process X_t is integrated of order 1 (zero frequency) and it is noted $I_0(1)$. In this case, every component X_t^i from X_t is $I_0(1)$ and the equation (5.1) can be reparameterized in the following manner:

$$\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \Gamma X_{t-1} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.2)$$

where $\Gamma = -\left(I - \sum_{i=1}^p A_i\right) = -A(1)$ and $\Gamma_i = -\left(I - \sum_{j=i}^p A_j\right)$. If $\Gamma = 0$ then ΔX_t follows the

VAR(p-1) process. In which case, the VAR in (5.1) is said to contain at least one unit root. The rank of Γ occupies a fundamental role in the co-integration theory. Indeed, it is the number of independent and stationary linear combinations between the X_t^i , $i=1, \dots, d$, that are $I_0(1)$. If the rank of Γ is equal to d (full rank), then all linear combinations of X_t^i succeed to a stationary time series. If Γ is a null matrix, then all linear combinations of X_t^i are not stationary and the model (5.2) corresponds to the VAR model in first difference. Toda and Phillips (1993), by extending the analysis of Sims (1980), Stock and Watson (1990), conclude that, when cointegration is present, the standard Wald tests of causality constructed using an unrestricted estimate of Γ does not have a χ^2 standard distribution, but the limit distribution involves a mixture of a χ^2 and a non-standard distribution which involves nuisance parameters. A more straightforward procedure has been proposed by Toda and Yamamoto (1995). They suggest to fit a VAR $(p+d_{\max})$, where d_{\max} is the maximum order of integration of the components. Thus, it is not necessary to know precisely the orders of integration or the cointegration rank, and the non-causality hypothesis can now be tested by a conventional Wald statistic.

Therefore it seems clear that the research of a unit root in the autoregressive polynomial matrix is a generalization of the Dickey-Fuller procedure used in the univariate case. The Johansen procedure consists of studying the case where the rank r of Γ is between 0 and d ($0 < r < d$). The matrix Γ is decomposed in two $d \times r$ matrixes α and β , both of full column rank, i.e., $\Gamma = \alpha\beta'$. The matrix β' contains the r linearly independent rows of Γ . The rows of $\beta' = (\beta_1, \dots, \beta_r)$ are known as the cointegrating vectors and Γ will contain only $d-r$ unit roots (β' is the co-integration matrix in Granger-sense). If there are no cointegrating relations, standard time series analyses, such as the (unrestricted) VAR, may be applied to the first-differences of the data. The r linear combinations $\beta_1 X_t, \dots, \beta_r X_t$ are all stationary. Every stationary linear combination is called the cointegrating equation and may be interpreted as a long-run equilibrium

relationship between the variables. The vectorial space generated by the rows β_i , $i=1, \dots, r$, of β' is the co-integration space. Thus, if X_t is cointegrated with cointegrating rank r , then X_t can be represented as the vector error correction model (VECM):

$$\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \alpha e_{t-1} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.3)$$

Where $e_t = \beta' X_t$ are the r stationary error corrections⁽¹⁾. The VECM specification restricts the long-run behavior of the endogenous variables to converge to their cointegrating relationships, while allowing a wide range of short-run dynamics. The cointegration term is known as the error correction term, since the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments. The elements of α are known as the adjustment parameters in the vector error correction model. Johansen proposes to test if the Eigenvalues of $\hat{\Gamma}$, estimated matrix of Γ , are significantly different from zero⁽²⁾. The critical values of tests are given by Johansen and Juselius (1990). These critical values vary depending on whether the equation (5.2) is taken without a constant or with a constant term. Indeed, the constant term μ is decomposed in two terms:

$$\begin{aligned} \mu &= \alpha \beta_0 + \alpha_1 \gamma \\ \beta_0 &= (\alpha' \alpha)^{-1} \alpha' \mu \\ \gamma &= (\alpha_1' \alpha_1)^{-1} \alpha_1' \mu \end{aligned}$$

where β_0 is $r \times 1$ constant vector in the co-integration relationships, α_1 is a $d \times (d-r)$ matrix having a rank $(d-r)$ and it is orthogonal to the columns of α i.e., $\alpha' \alpha_1 = 0$, γ is a $(d-r) \times 1$ vector of slopes of a linear trend. The Johansen-Juselius procedure of co-integration permits to estimate the co-integration space with and without restrictions on μ . The restriction implies that $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$, i.e. there is no linear trend in model (5.2), in other words, the constant terms intervene in the co-integration relationships. In this case, we can write:

$$\alpha \beta' X_{t-1} + \mu = \alpha \beta' X_{t-1} + \alpha \beta_0 = \alpha (\beta', \beta_0) (X'_{t-1}, 1)'$$

In the case of non-restrictions on μ , the constant vector in model (5.2) implies the presence of a linear trend in model (5.1)⁽³⁾. The Johansen procedure includes the following six steps:

(1) See: Engle & Granger (1987), Engle & Yoo (1987), Engle et al., (1993), Banerjee et al., (1993).

(2) See: Johansen (1988) and Stock-Watson (1988).

(3) For More Detail, See: Johansen - Juselius (1990), Osterwald-Lenum (1992).

- 1- We consider the VAR(p) model for the vectorial process X_t , whose components are all $I_0(1)$: $\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \Gamma \Delta X_{t-1} + \mu + \varepsilon_t$, where p is the minimum autoregressive order for which the ε_t^i , $i = 1, \dots, d$, behave as a white noise.

- 2- We regress ΔX_t on $1, \Delta X_{t-1}, \dots, \Delta X_{t-p+1}$:

$$\Delta X_t = \mu_1 + \sum_{i=1}^{p-1} a_i \Delta X_{t-i} + R_{0t}$$

- 3- We regress X_{t-p} on $1, \Delta X_{t-1}, \dots, \Delta X_{t-p+1}$:

$$X_{t-p} = \mu_2 + \sum_{i=1}^{p-1} b_i \Delta X_{t-i} + R_{pt}$$

- 4- By OLS method, we estimate the matrixes μ_1, μ_2, a_i, b_i and we obtain the following moments:

$$S_{00} = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^N R_{0t} R_{0t}', \quad S_{pp} = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^N R_{pt} R_{pt}'$$

$$S_{p0} = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^N R_{pt} R_{0t}', \quad S_{0p} = -\frac{1}{N} \sum_{t=1}^N R_{0t} R_{pt}'$$

Where $S_{0p} = S_{p0}'$ and N is the usable residuals.

- 5- We solve a set of equations of the form :

$$(\lambda_i S_{pp} - S_{p0} S_{00}^{-1} S_{0p}) v_i = 0, \quad i = 1, \dots, d.$$

Where $\hat{\lambda}_1 > \hat{\lambda}_2 > \dots > \hat{\lambda}_d$ are the set of Eigenvalues and $V = (v_1, \dots, v_d)$ is the set of associated eigenvectors, subject to the normalization: $V' S_{pp} V = I_d$. The maximum likelihood ML estimate of β is then given by the eigenvectors corresponding to the r largest Eigenvalues ($\hat{\beta} = (v_1, \dots, v_r)$), and the ML estimate of α is then given by $\hat{\alpha} = S_{0p} \hat{\beta}$.

- 6- We test the null hypothesis that there are r cointegrating vectors against the alternative

that there are d. We calculate the trace statistic $\eta_r = -N \sum_{i=r+1}^d \text{Log}(1 - \lambda_i)$. According to the

trace-test, there are at most r cointegrating vectors, and therefore the $\lambda_{r+1}, \dots, \lambda_d$ are zero. Indeed, the choice of r is obtained in a sequential manner considering the following null hypothesis: $H^1(r): \text{rank of } \Gamma \leq r$. The number r_0 of cointegrating vectors is the smallest integer such that the trace statistic is lower to a certain tabulated value given by Johansen

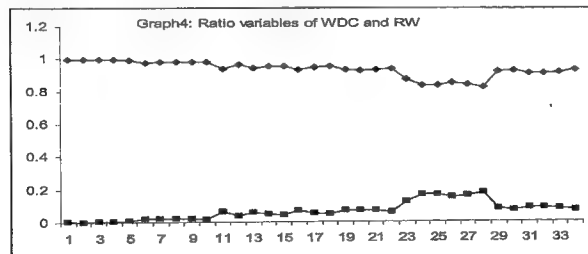
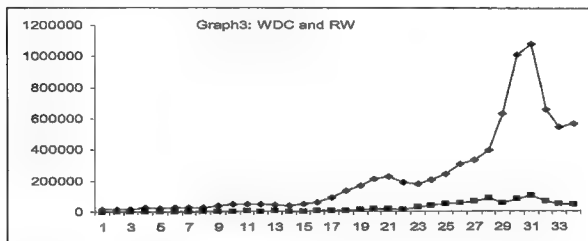
and Juselius and for a certain level of significance. We can also use the maximal Eigenvalue or λ -max statistic which is : $\pi_r = -N \text{Log}(1 - \lambda_{r+1})$, $r=0, \dots, d-1$. In the following section, we will use only the trace-statistic.

We now consider the two aggregated variables WDC and RW.

WORLD Developed Countries (WDC): It represents the aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and other developed Countries (32 countries).

Rest of the World (RW): It represents the aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe.

To get an idea about the magnitude of WDC and RW, we calculate the two following ratios: $\frac{WDC}{WDC + RW}$ and $\frac{RW}{WDC + RW}$.



Graph (4) reveals that the variable RW witnessed a remarkable rise in the period 1992-1997. It is explained by the end of the cold war and the downfall of the USSR. Nevertheless both the ratios of RW and WDC are nearly constant.

The inspection of graph (3) shows that the outflows of WDC were subject to an important decline after the events of September 11, 2001. The ADF statistic for WDC and RW in first difference (see tables 2 and 3) confirms that we are able to reject the null hypothesis of non-stationarity and hence these variables are I (1) process. Since the variables $X_{4,t}$ (outflows of the Developing Countries) is I(0), and the variable $X_{5,t}$ (outflows of the Central-Eastern Europe) is I(2), we can confirm, on the one hand, that the variable $RW_t = X_{4,t} + X_{5,t}$ is non stationary, and on the other hand, it doesn't have risk of cointegration between $X_{4,t}$ and $X_{5,t}$ (series are not integrated in same order). In the following section, we will consider two cointegrating rank test statistics: the first is for the variables WDC and RW, the second is for the three variables which are Western Europe, North America and Other developed Countries.

5-1- The VECM representation for WDC and RW:

Constant only in cointegrating vector: $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$

Included observations: 31

Test assumption: No deterministic trend in the data

Series: *DWC, RW*

Lags interval: 1 to 2

Eigenvalues	Trace-statistic	5 Percent Critical Value	1 Percent Critical Value	Hypothesized N0. of CE(s)
0.55	27.67	19.96	24.6	None**
0.09	2.93	9.24	12.97	At most 1

*(**) denotes rejection of the hypothesis at 5 %(1%) significance level.

L.R. test indicates 1 cointegrating equation at 5% significance level.

The cointegrating equation is as follows:

$$e_t = WDC_t - 8.38 RW_t - 54288$$

$$(-21.7) \quad (-3.88)$$

The estimated VECM is:

$$\Delta(WDC)_t = -0.76e_{t-1} + 0.99\Delta(WDC)_{t-1} - 9.24\Delta(RW)_{t-1} - 2.48\Delta(RW)_{t-2}$$

$$(-9.5) \quad (10.7) \quad (-10.2) \quad (-3.3)$$

$$\hat{\sigma}_1 \cong 43782 \quad Q(8) = 10.9$$

$$\Delta(RW)_t = -0.034 e_{t-1} - 0.63 \Delta(RW)_{t-1} - 0.31 \Delta(RW)_{t-2} + 0.08 \Delta(WDC)_{t-1}$$

(-2.11) (-3.4) (-2.1) (4.3)

$$\hat{\sigma}_2 \approx 8929 \quad Q(8) = 12.2$$

5-2- The VECM representation for $X_{1,t}$, $X_{2,t}$ and $X_{3,t}$

Cointegrating rank test statistics

Constant only in cointegrating vector : $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$

Included observations: 30

Test assumption: No deterministic trend in the data

Series: $X_{1,t}$, $X_{2,t}$ and $X_{3,t}$

Lags interval: 1 to 3

Eigenvalues	Trace-statistic	5 Percent Critical Value ¹	1 Percent Critical Value	Hypothesized N0. of CE(s)
0.801	87.63	34.91	41.07	None**
0.703	39.19	19.96	24.60	At most 1**
0.088	2.75	9.24	12.97	At most 2

*(**) denotes rejection of the hypothesis at 5%(1%) significance level.

L.R. test indicates 2 cointegrating equations at 5% significance level.

The two cointegrating equations are the following:

$$e_{1,t} = X_{1,t} - 11.18 X_{3,t} + 68861.0$$

(-2.0)

$$e_{2,t} = X_{2,t} - 6.51 X_{3,t} + 70119.4$$

(-1.7)

The estimated VECM is:

¹ The critical values for this statistic are tabulated in Osterwald-Lenum (1992).

$$\begin{aligned}\Delta X_{1,t} = & -2.28e_{1,t-1} + 3.73e_{2,t-1} + 2.33\Delta X_{1,t-1} - 0.21\Delta X_{1,t-2} + 4.12\Delta X_{1,t-3} \\ & (-10.16) \quad (9.86) \quad (9.27) \quad (-3.05) \quad (9.60) \\ & + 1.65\Delta X_{2,t-1} - 2.44\Delta X_{3,t-1} - 134454 \\ & (3.56) \quad (-2.33) \quad (-9.33) \\ \hat{\sigma}_1 \cong & 21365 \quad Q(8) = 4.9\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Delta X_{2,t} = & -0.73e_{1,t-1} + 1.01e_{2,t-1} + 1.11\Delta X_{1,t-1} - 0.05\Delta X_{1,t-2} + 1.51\Delta X_{1,t-3} \\ & (-11.4) \quad (9.9) \quad (11.6) \quad (-1.6) \quad (11.7) \\ & - 1.47\Delta X_{2,t-1} - 1.15\Delta X_{2,t-2} - 0.32\Delta X_{2,t-3} - 1.32\Delta X_{3,t-1} - 1.77\Delta X_{3,t-2} \\ & (-7.95) \quad (-5.7) \quad (-2.3) \quad (-4.06) \quad (-6.9) \\ & - 2.59\Delta X_{3,t-3} - 27997.19 \\ & (-5.8) \quad (-7.22) \\ \hat{\sigma}_2 \cong & 5900 \quad Q(8) = 7.2\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Delta X_{3,t} = & 0.12e_{1,t-1} - 0.17e_{2,t-1} - 0.09\Delta X_{1,t-1} - 0.03\Delta X_{1,t-2} - 0.21\Delta X_{1,t-3} \\ & (3.5) \quad (-2.95) \quad (-2.4) \quad (-2.9) \quad (-3.2) \\ & + 0.15\Delta X_{2,t-1} + 0.85\Delta X_{3,t-1} + 7201.2 \\ & (2.1) \quad (5.2) \quad (3.2) \\ \hat{\sigma}_1 \cong & 3307 \quad Q(8) = 7.3\end{aligned}$$

6- Conclusion:

In this research we have studied the cointegration relationship between the foreign direct investment outflows of the world divided in five regions: Western Europe, North America, Other Developed Countries, developing Countries, Central-Eastern Europe, with annual data for the period 1970-2003 using Johansen procedure. The results show that the degrees of integration of the variables are not the same: variable X_{4t} is stationary ($I(0)$ process), X_{1t}, X_{2t}, X_{3t} , WDC_t and RW_t are $I(1)$ (they need first difference to become stationary) and X_{5t} is $I(2)$ (it needs second difference to become stationary).

The presence of a cointegrating relationship between the World Developed Countries (WDC) and the Rest of the World (RW) means that both variables display parallel non-stationary movements. The error correction term e_t is the disequilibrium error or the extent of departure from the long-run relationship $WDC_t = 8.38 RW_t + 54288$, the

coefficient $\lambda = -0.76$ of e_{t-1} has the correct sign and has a highly significant t-ratio, and it is a short-run adjustment parameter. The coefficient $\beta = 8.38$ appears in the equilibrium relationship as the long-run elasticity of WDC_t with respect to RW_t .

The variables $X_{1,t}$, $X_{2,t}$ and $X_{3,t}$ are cointegrated with two cointegrating relationships. The presence of cointegration implies that using an unrestricted VAR in the first differences to model the $X_{1,t}$, $X_{2,t}$ and $X_{3,t}$ constitutes a misspecification. The first cointegrating relationship $X_{1,t} = 11.18X_{3,t} - 68861$ has $\beta = 11.18$ as the long-run elasticity of $X_{1,t}$ with respect to $X_{3,t}$. The second cointegrating relationship $X_{2,t} = 6.51 X_{3,t} - 70119.4$ has $\beta = 6.51$ as the long-run elasticity of $X_{2,t}$ with respect to $X_{3,t}$. The VECM, on the one hand, for WDC and RW, and for $X_{1,t}$, $X_{2,t}$ and $X_{3,t}$, on the other hand, has been estimated eliminating the insignificant coefficients (the t-statistics in parentheses), and using the seemingly unrelated regressions (SUR) method with the RATS software (version 6.0).

References

- Altomonte, C., and Pennings E. 2005. "Domestic Plant Productivity and Marginal Spillovers from Foreign Direct Investment", *JEL Classification*, F23; L10; P20.
- Alfaro, L.; A. Chanda; S. Kalemli-Ozcan; and S. Sayek. 2004. "FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets", *Journal of International Economics*, 64, PP. 89-112.
- Banerjee, A.; J. J. Dolado; J. W. Galbraith and D.F. Hendry D.F. 1993. *Co-integration, Error Correction and the Econometric Analysis of Non-stationary Data*. Oxford: Oxford University Press.
- Banerjee, A.; J.J. Dolado, and R. Mestre. 1998. "Error-Correction Mechanism Tests for Co-integration in a System Equation Framework" *Journal of Time Series Analysis*, 19, PP. 267-283.
- Blomström and Kokko. 2002. "The Economics of Foreign Direct Investments Incentives" Working Paper Presented in: *The Conference on Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries*, Organized by the Bundesbank, Frankfurt, May 3-4.
- Bajo-Rubio and María Montero-Muñoz. 1999. "Foreign Direct Investment and Trade: A Causality Analysis", *JEL codes: F21, F40*.
- Clarida R. H. 1994. "Co integration, Aggregate Consumption, and the Demand for Imports: A Structural Econometric Investigation", *The American Economic review*, Vol. 84, No. 1, PP. 298-308.
- Dickey D.A.; W.A. Fuller. 1979. "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 74, No. 366, PP. 427-431.
- Dickey D.A. and W.A. Fuller. 1981. "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root", *Econometrica*, Vol. 49, No. 4, PP. 1057-1072.
- Dickey D.A.; D.P. Hasza and W.A. Fuller. 1984. "Testing for Unit Root in Seasonal Time Series", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 79, No. 386, PP. 355-367.
- Dickey D.A.; R.B. Bell and W.A. Fuller. 1986. "Unit Roots in Time Series Models: Tests and Implications", *The American Statistician*, Vol. 40, No. 1, PP. 12-26
- Dolado J.J.; T. Jenkinson and S. Sosvilla-Rivero. 1990. "Co-integration and Unit Roots", *Journal of Economic Surveys*, 4, PP. 249-273.
- Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). 2001. "Comparative Study of National Strategies & Policies with Regarded to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region", *E/ESCWA/ED/2001/12, United Nations*, New York.
- Engle R.F. and B.S. YOO. 1987. "Forecasting and Testing in Co-integrated Systems", *Journal of Econometrics*, No. 35, PP. 143-159.

- Engle R.F. and C. W. J. Granger. 1987. "Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing", *Econometrica*, Vol. 55, No. 2, PP. 251-276.
- Engle R.F.; C.W.J. Granger; S. Hylleberg and H.L. Lee. 1993. "Seasonal Co-integration: the Japanese Consumption Function", *Journal of Econometrics*, No. 55, PP. 275- 298.
- Gholami R.; A. Heshmati and S. Y. T. Lee. 2003. "The Causal Relationship Between Information and Communication Technology and Foreign Direct", *JEL classification: C23, C33, C51, E22, F21*.
- Guisan, M. C. and E. Aguayo. 2001. "Economic Development of American and European Areas in 1951-99", *Applied Econometrics and International Development. AEEADE*. Vol. 1-1.
- Hamilton J.D. 1994. *Time Series Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hansen H., and J. Rand. 2004. "On the Causal Links Between FDI and Growth in Developing Countries ", *University of Copenhagen and Development Economics Research Group (DERG)S*.
- Johansen S., 1988. Statistical Analysis of Co-integration Vectors", *Journal of Economic Dynamic and Control*, Vol. 12, No. 213, PP. 231-254.
- Johansen S., and K. Juselius. 1990. "Maximum Likelihood Estimation and Inference on Co-integration with Applications to the Demand for Money" *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 52, No. 2, PP. 169-210.
- Johansen S. 1995. *Likelihood-based Inference in Co-integrated Vector Autoregressive Models*. Oxford: Oxford University Press.
- Jordan S. 2003. "Financial Development and Economic Growth: The Empirical Evidence from China", *JEL Classification Numbers: O16, F12 G18, G28* .
- Kim, J. and j. Park. 2002. "Foreign Direct Investment and Foreign-educated Labor", *JEL Classification: F1, F2*.
- Mourad M. 2007. "Modeling the Import and Export System of the United States: Using the Error Correction Model Representation", *Dirasat, Administrative Sciences*, Vol. 34, No. 1, PP. 182-199
- Mourad M. 2007. "Modeling of the Budget Transactions in Lebanon: An ECM Representation", *Arab Journal of Administration* (issued by: Arab Administrative Development Organization (ARADO), the League of Arab States, Cairo- Egypt), Vol. 27, No. 1, PP. 201-224.
- Neumayer, E. and I. De Soysa. 2005. Trade Openness, Foreign Direct Investment and Child Labor" *World Development*, Vol. 33, No.1, PP.43-63.
- Osterwald-Lenum, M. 1992. "A Note with Quintiles of the Asymptotic Distribution of the Maximum Likelihood Co-integration Rank Test Statistics" *Oxford Bulletin Economics and statistics*, Vol. 54, No.3, PP. 461-480.

- Oskooee, M.B., and T.J. Brooks. 1999. "Co-integration Approach to Estimating Bilateral Trade Elasticities Between U.S. and her Trading Partners" *International Economic Journal*, Vol. 13, No. 4, PP. 119-128\
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 1996. *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 3rd ed., OECD, Paris.
- OECD. 2002. *Foreign Direct Investment for Development: Maximizing Benefits, Minimizing Costs*, OECD Publishing, Paris.
- Sims, C.A. 1980. "Macroeconomics and Reality" *Econometrica*, 48, PP. 1-48.
- Stock J.H., and M.W. Watson. 1988. Testing for Common Trends", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 83, No. 404, PP. 1097-1107.
- Schich, S. and F. Pelgrin. 2002. "Financial Development and Investment: Panel Data Evidence for OECD Countries from 1970 to 1997", *Applied Economics Letters*, January, Vol. 9, No. 1, PP. 1-7.
- Toda H.Y., and P.C.B. Phillips. 1993. "Vector Autoregression and Causality", *Econometrica*, 61, PP. 1367-1393.
- Toda H.Y., and T. Yamamoto. 1995. "Statistical Inference in Vector Autoregressions with Possibly Integrated Processes", *Journal of Econometrics*, 66, PP. 225-250.
- UNCTAD. 1999. "Foreign Direct Investment and the Challenge of Development", *World Investment Report* (Geneva and New York) P. 465.
- World Economic Forum. 2000. *The Global Competiveness Report*. (New York and Oxford [United Kingdom], Oxford University Press.

Appendix 1
Lists of the abbreviations

Augmented Dickey-Fuller: **ADF**

Southeast Europe and Commonwealth of Independent States: **CIS**

Economic and Social Commission for Western Asia: **ESCWA**

Foreign Direct Investment: **FDI**

Information and Communication Technology: **ICT**

Gross Domestic Product: **GDP**

International Monetary Fund: **IMF**

Organization for Economic Cooperation and Development: **OECD**

Ordinary Least Square: **OLS**

Regression Analysis of Time Series: **RATS**

Rest of the World: **RW**

Seemingly Unrelated Regressions: **SUR**

United Nations Conference on Trade and Development: **UNCTAD**

Vector Auto regression: **VAR**

Vector error correction model: **VECM**

Word Developed Countries: **WDC**

Appendix 2
The Data of the FDI Outflows by regions, 1970-2003
(Millions of U.S. Dollars)

Years	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1970	5103.97	8521.18	485.00	47.16	0.00	14157.31
1971	5882.20	8075.52	480.24	36.04	0.00	14474.00
1972	7013.62	7827.81	855.35	91.00	0.00	15787.78
1973	11131.10	12518.90	2181.79	93.00	0.00	25924.79
1974	11289.50	10408.80	2277.52	264.20	0.00	24240.02
1975	10531.40	15495.50	1942.43	642.12	0.00	28611.45
1976	12585.10	12953.00	2298.56	571.07	12.00	28419.73
1977	12957.40	13031.50	1949.38	616.03	17.00	28571.31
1978	17536.20	18503.50	2669.91	822.25	16.00	39547.86
1979	28786.30	17594.90	3316.50	882.82	13.00	50593.52
1980	24065.00	23328.50	2949.95	3318.75	21.00	53683.20
1981	26200.20	18775.40	5844.20	2016.34	3.00	52839.14
1982	16228.70	21958.20	5495.73	2774.67	4.00	46461.30
1983	20007.50	12157.20	4308.25	1770.33	1.00	38244.28
1984	25932.80	16729.70	7817.47	2322.34	12.00	52814.31
1985	31960.80	17250.40	8695.77	4270.27	1.00	62178.24
1986	51244.50	23141.50	18456.20	5115.94	22.00	97980.14
1987	73154.60	37274.00	25149.70	6850.46	8.00	142436.76
1988	100268.25	24823.86	40467.71	11971.32	22.00	177553.14
1989	119268.13	42870.09	48949.33	16339.66	18.59	227445.80
1990	138668.00	36218.54	50869.25	16247.44	53.60	242056.83
1991	114275.90	38530.09	33880.63	11892.51	37.32	198616.45
1992	107656.80	46238.08	22332.79	25274.95	67.86	201570.48
1993	103615.60	82948.97	17843.07	39673.86	309.63	244391.13
1994	133601.80	82545.51	23283.83	47458.78	464.51	287354.43
1995	175094.10	103535.60	26144.18	52719.33	742.09	358235.30
1996	206217.20	97522.22	29595.95	62671.98	1263.32	397270.67
1997	244133.00	118838.10	33147.20	80305.25	4242.40	480665.95
1998	436520.80	165362.40	29595.02	53437.90	2323.62	687239.74
1999	763867.70	226638.40	23825.21	75488.13	2459.93	1092279.37
2000	859432.30	187301.50	37151.17	98929.39	4024.01	1186838.37
2001	447032.70	160986.40	50075.21	59861.12	3545.88	721501.31
2002	364506.90	141748.60	41347.61	44008.81	4875.56	596487.48
2003	350281.20	173425.90	45869.45	35591.04	7033.67	612201.26

تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم:

تحليل للتكامل

د. محمد فرحات

أستاذ بحوث العمليات المساعد

كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

للجامعة اللبنانية - الفرع الأول - شعبة اللبنيّة

د. محمود مراك

أستاذ الاقتصاد المساعد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التكامل المشترك وبناء نموذج الأخطاء المصححة (VECM) لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم المقسم إلى خمس مناطق: الدول الأوروبية المتقدمة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدمة، الدول النامية ودول وسط وشرق أوروبا، وذلك عبر دراسة البيانات السنوية التي تغطي الفترة الزمنية من 1970 إلى 2003.

لقد استخدمنا طريقة ADF لدراسة التكامل، وطريقة جوهنسن (Johansen) للتكامل المشترك. وقد بينت نتائج الدراسة بأنّ التدفقات الاستثمارية المباشرة، في كل من الدول الأوروبية المتقدمة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدمة، مجموع الدول المتقدمة، وباقي دول العالم، تحتوي على تكامل ذات الدرجة الواحدة. (1) أما بالنسبة للدول النامية ودول وسط وشرق أوروبا، فإنها على التوالي (0) و (2). لقد أظهرت النتائج وجود نموذجين للأخطاء المصححة: الأول يشمل التدفقات التابعة للمناطق الثلاث الأولى (الدول الأوروبية المتقدمة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدمة) مع وجود معاملين اثنين للتكامل المشترك، والثاني يشمل التدفقات التابعة لجميع الدول المتقدمة من جهة وباقي دول العالم من جهة أخرى، مع وجود معامل واحد للتكامل المشترك.

خلصنا بعد ذلك إلى بناء هذين النموذجين للأخطاء المصححة والتي يحتوي كل منهما على كمية ثابتة في علاقة التوازن على المدى الطويل.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها في شهر كانون الثاني - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإداري المعاصر وتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة في الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التي تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقديم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الاشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً .
- قيمة الاشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً .
- هائل وفازج
- جمهورية مصر العربية
- (شاملة أجرة البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها استة إلى إلغاء العنوان من قائمته بريدتها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

تليفون : 202-2580006
202-4638934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب. 2892 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

قسمة إشراك

اسم المشترك (ثلاثياً):

عنوان المشترك (مفصلاً):

سنة الاشتراك

عدد النسخ المطلوبة ()

تاريخ : 20 / /

مرفقاً طياً شيك مصرفي رقم ()

بمبلغ () دولار أمريكي (باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية)

استلمنا العدد لسنة

ممن

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمارة في إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التسهيلات المبينة على العنوان أدناه.

MARKETING

ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف: د. نعيم حافظ أبو جمعة

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة



للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. وبلي ذلك

الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج. أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. وبلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق. وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على أسطوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريبها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصاً ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي. سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية. وذلك بالمقارنة بمثله بالدول الأجنبية، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، ويصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلاً. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية، ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوي على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. وبلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية





ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 27

No. 2

2007

- **The Reality of Strategic Human Resource Management Functions in Jordanian Banking Sector.**
- **The role of organizational identity on the dimensions of career path: A Field study of the teaching faculty members in AL-Anbar University.**
- **Arab Strategy in Higher Education Institutions: Descriptive Analytical Approach to Investigate the Cultural Problematic Factor.**
- **University Faculty Administrative Research: Realities and Using it in Training the Palestinian Civil Servants.**
- **The boards Practices for Monitoring Banking Performance.**
- **Measuring the Implementation of Internal Auditing Based on Business Risk Audit In Jordanian Banking Sector.**
- **The Foreign Direct Investment of Outflows in the World: A Co-integration Analysis.**



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO · EGYPT